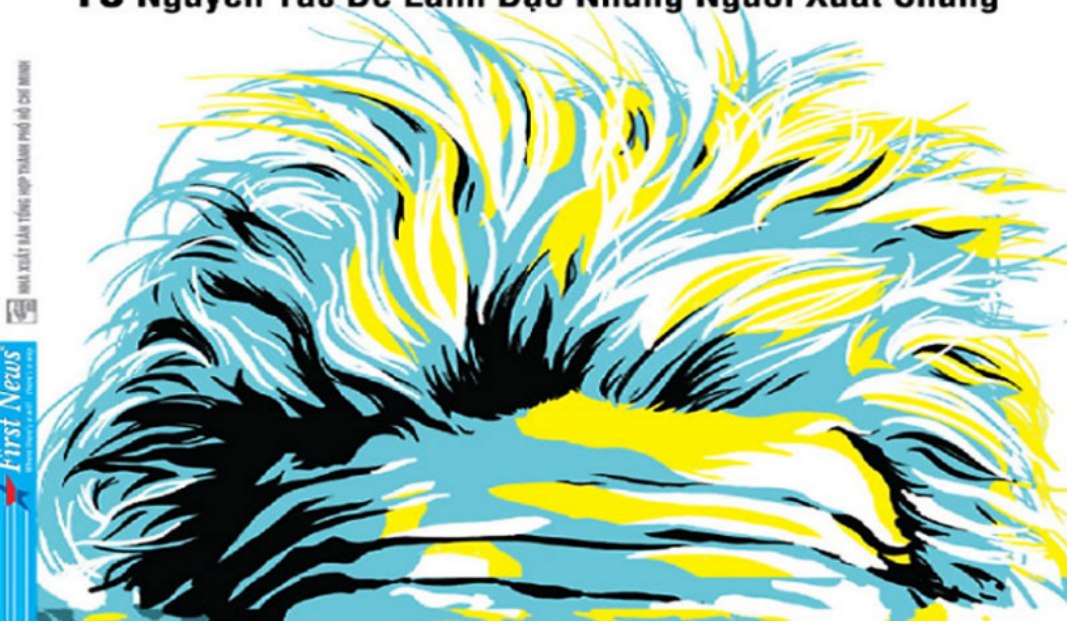
ROBERT HROMAS
CHRISTOPHER HROMAS
Lương Trọng Vũ *dịch*

EINSTEIN'S BOSS

SẾP CỦA EINSTEIN

10 Nguyên Tắc Để Lãnh Đạo Những Người Xuất Chúng



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

ROBERT HROMAS

Lương Trọng Vũ *dịch*

SẾP CỦA EINSTEIN

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc – Tổng Biên tập

ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập: Huỳnh Trung Kiên

Sửa bản in: Tân Phong

Trình bày: Lê Chi

Bìa: Phương Thảo

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: (028) 38 225340 – 38 296764 – 38 247225 – Fax: 84 28 38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Sách Online: www.nxbhcm.com.vn

Ebook: www.sachweb.vn

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Q. 1,

TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028. 38 256 804

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2

86 – 88 Nguyễn Tất Thành – Q. 4,

TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028.39 433 868

GIAN HÀNG MO1 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM

Đường Nguyễn Văn Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

THỰC HIỆN LIÊN KẾT:

CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (FIRST NEWS)

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

In 4.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty TNHH In - Thương mại Trần Châu Phúc (509 Tân Hòa Đông, P. Bình Trị Đông, Q. Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh). Xác nhận đăng ký xuất bản số 2600-2020/CXBIPH/01-161/THTPHCM ngày 07/07/2020-QĐXB số 542/QĐ-THTPHCM-2020 cấp ngày 15/07/2020. ISBN: 978-604-58-6644-3. In xong và nộp lưu chiểu quý IV/2020.

Đôi lời từ tác giả

Ước gì tôi có được quyển sách này khi tôi mới bước vào sự nghiệp lãnh đạo lần đầu tiên trong cuộc đời mình. Khi đó, tôi lần mò và mắc nhiều sai sót thật đáng tiếc. Với vai trò là một chuyên gia về bệnh bạch cầu và là hiệu trưởng trường Y khoa Lozano Long thuộc trường Đại học Texas Health Center tại San Antonio, tôi lãnh đạo một ngôi trường y khoa với hơn 1.300 bác sĩ và nhà khoa học, 900 sinh viên y khoa, gần 3.000 nhân viên, cùng 800 bác sĩ đang học tập và nghiên cứu tại đó. Thêm nữa, tôi còn quản lý một phòng thí nghiệm đang nghiên cứu những loại thuốc mới giúp chữa ung thư. Trước đó, tôi là trưởng khoa Dược thuộc Đại học Florida, tôi tự hào nói rằng chúng tôi đã thực hiện chuyển giao công nghệ sinh học ra thị trường trị giá hơn một tỷ đô-la Mỹ.

Tôi phải lãnh đạo những chuyên gia trong nhiều lĩnh vực, bao gồm nhà hóa học hữu cơ, sinh học phân tử, tim mạch, chiếu xạ laser trên da. Từ các kỹ sư y sinh đến toán học, từ nhà sinh lý học đến dược lý phân tử, tôi còn phải làm việc với hàng trăm nhà khoa học khác không phải là bác sĩ. Chúng tôi hỗ trợ một nhóm đa dạng những nhà khoa học máy tính, từ các kỹ sư phần cứng, lập trình viên phần mềm, chuyên gia an ninh mạng và phân tích dữ liệu số. Nhóm nghiên cứu của chúng tôi bao gồm cả các nhà báo, chuyên gia kiểm định chất lượng, phân tích thị trường, kế toán và các chuyên gia quản trị kinh doanh. Kinh nghiệm làm việc của tôi với những chuyên gia rất thông minh này đã dạy cho tôi một điều rằng thiên tài xuất hiện không hề giống nhau mà muôn hình vạn trạng, không chỉ xuất hiện ở một hoặc vài lĩnh vực. Hàng trăm người, mỗi người mỗi vẻ, xuất chúng trong nhiều lĩnh vực, tất cả họ đều là thành viên của nhóm nghiên cứu này. Một điều tôi biết chắc là nhóm thiên tài này cần những nguyên tắc lãnh đạo mới.

Thách thức của tôi chính là việc quản lý những thiên tài trải rộng từ nhiều lĩnh vực khác nhau ngay trong cùng một tổ chức, đưa công nghệ tiên tiến áp dụng vào thực tế, và bảo đảm cho ra những

kết quả có ý nghĩa. Điều khó khăn nhất trong công việc của tôi là làm sao để tất cả những người thông minh này có thể làm việc cùng với nhau. Những người thông minh nhất thường nghĩ rằng họ biết nhiều nhất những điều cần biết và thường có xu hướng làm theo ý riêng của mình, cũng có nghĩa là không điều gì được hoàn thành cả vì một người không thể làm tất cả mọi việc. Kinh nghiệm cho tôi biết quản lý thiên tài khác biệt và khó khăn hơn tất cả các hình thức lãnh đạo khác. Nhưng nếu biết cách để làm cho họ phối hợp với nhau, chúng ta có thể thay đổi cả thế giới.

"Dẫn dắt các thiên tài cũng giống như dẫn dắt một quân đội gồm toàn các tướng lĩnh", Bob Leverence, một bác sĩ và chuyên gia kiểm định chất lượng, nhận xét. Tôi có thể làm chứng cho Bob. Thiên tài, với những suy nghĩ sâu thẳm vĩ đại bên trong bộ óc không ai có thể hiểu được, có thể có những ý tưởng căn bản và thường muốn đi theo suy nghĩ riêng đó.

Với suy nghĩ đó, một thiên tài thường thích "cô đơn" với ý tưởng của mình. Những nhà khoa học máy tính, bác sĩ y khoa, và những nhà sinh học phân tử xuất sắc của phòng tôi không thích ý nghĩ cho rằng tôi đang dẫn dắt họ. Họ thích hoạt động độc lập với tôi và với người khác. Xuyên suốt lịch sử, các thiên tài đã đạt được những thành tựu to lớn trong tình trạng "cô đơn" trong suy nghĩ của họ.

Ngày nay, công nghệ đang dẫn dắt các doanh nghiệp đi đến thành công. Nhà kinh tế học Robert Solow nhận được giải thưởng Nobel nhờ nhận ra rằng mỗi sự phát triển kinh tế lớn không đến từ việc mở rộng lực lượng lao động hoặc cơ sở hạ tầng mà chính từ công nghệ, còn được biết đến với cái tên Mô hình Tăng trưởng Solow. Tăng trưởng về hạ tầng cơ sở và lực lượng lao động chỉ chiếm 15% tăng trưởng sản lượng kinh tế Mỹ. Mô hình Tăng trưởng Solow chiếm phần còn lại, 85% đầy ấn tượng trong nền kinh tế Mỹ.

Các phát minh về công nghệ cần đến những bộ óc rất thông minh. Những người có công nghệ tiên tiến có thể đi đến tận cùng của kiến thức. Không những họ có thể nắm bắt được những đỉnh cao trong công nghệ, họ còn có khả năng vượt qua đỉnh cao đó. Trong quá khứ, những người thông minh nhất thường có mặt ở các viện nghiên cứu của trường đại học, nhưng giờ đây khá nhiều, nếu không muốn nói là rất nhiều những nhà khoa học đỉnh cao và kỹ sư làm việc tại các doanh nghiệp đại chúng, đã tạo ra những sản phẩm sáng tạo nhất và dẫn dắt sự bành trướng về quy mô kinh tế. Khoa học y sinh, máy tính và máy móc đang được phát minh với tốc độ nhanh đến chóng mặt, khiến những công nghệ mới gần

đây cũng trở nên lỗi thời. Nếu không phát minh ra điều mới kế tiếp, chúng ta sẽ bị đào thải. Với sự trợ giúp mạnh mẽ của công nghệ, dẫn dắt các thiên tài một cách hiệu quả là việc làm vô cùng cần thiết nhằm đạt năng suất cao trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

Để tạo ra được những tiến bộ kỹ thuật, chúng ta phải tạo điều kiện cho nhiều thiên tài làm việc cùng nhau, bởi vì hầu hết các công nghệ đều có quá nhiều bộ phận kết nối lại với nhau và cũng đòi hỏi sự tinh thông trong nhiều lĩnh vực riêng biệt. Vấn đề nằm ở chỗ hầu hết thiên tài vốn tự nhiên không phải là những người dễ làm việc nhóm. Thông thường, sự thông minh đã làm cho họ trở thành người cô đơn từ khi còn nhỏ. Họ thích giải quyết vấn đề theo cách riêng, theo lịch trình riêng của họ.

Bill Gates và Elon Musk là những biểu tượng quen thuộc và cũng là những người đi đầu về sáng chế công nghệ. Cả hai đều là thiên tài và nhà lãnh đạo xuất chúng, nhưng họ là những ngoại lệ. Nhìn chung, chúng ta rất hiếm khi nghe chuyện các nhà lãnh đạo tham gia vào những dự án công nghệ cụ thể, bởi vì họ không tạo ra những phát minh hay phát hiện. Nhà lãnh đạo các thiên tài không đạt giải Nobel, họ không sở hữu các bằng sáng chế, và họ không trình bày những đột phá về công nghệ tại các hội thảo. Họ đứng sau tấm màn, trong khi các thiên tài đứng trên bục khán đài nhận được sự tán thưởng từ khán giả.

Mặc dù các thiên tài thu hút sự chú ý của công chúng, người dẫn dắt họ đạt được những thành tựu cũng quan trọng không kém. Một mình các thiên tài chưa đủ để đưa họ đến thành công. Một lãnh đạo giỏi hoàn thành công việc bằng cách tập hợp nhóm lại, hạn chế thấp nhất những rào cản, nhìn thấy được mục tiêu, giúp người khác chia sẻ tầm nhìn, và quyết định được ứng dụng nào tốt nhất cho một khám phá mới.

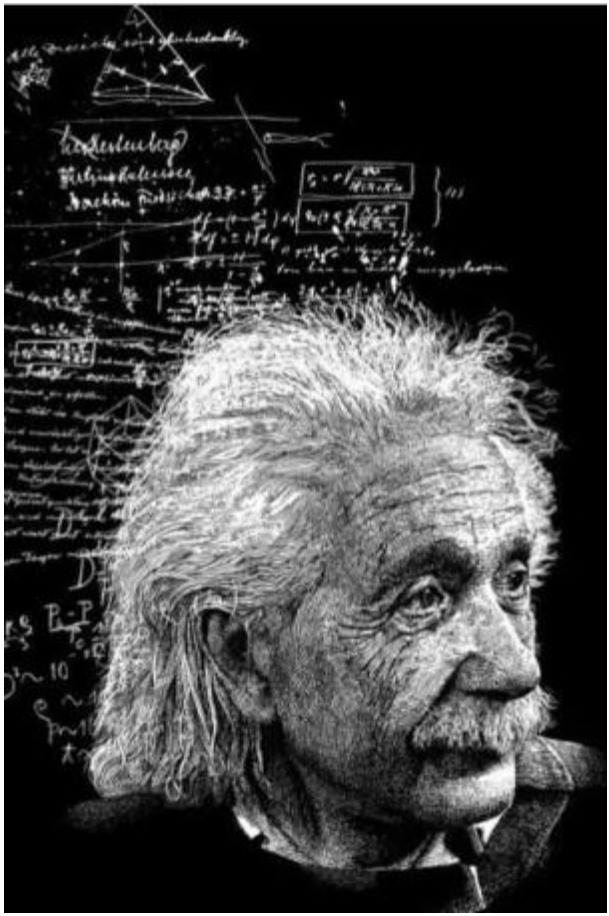
Tôi đã học được nhiều thứ về việc dẫn dắt những thiên tài bằng phương pháp "thử - sai" trong hàng thập niên qua. Ước gì tôi đã có sự chuẩn bị tốt hơn cho một số trường hợp khó khăn và khó chịu mà tôi đã đối diện trong sự nghiệp của mình. Không một khóa học quản lý nào tôi được tham dự từng đề cập đến chủ đề về cách quản lý những người thông minh. Tôi nhận ra rằng các lý thuyết về thuật lãnh đạo được chấp nhận rộng rãi thường không ứng dụng được khi quản lý những người thông minh xuất chúng. Với tư cách là một nhà quản lý và là một thành viên của nhóm nghiên cứu khoa học, phải làm việc với cả hai vế của một phương trình, tôi có một quan điểm độc đáo về những vấn đề có thể nảy sinh và

về những công cụ lãnh đạo cần thiết để dẫn dắt thành công các thiên tài. Tôi đã đúc kết những bài học tôi từng trải qua thành mười nguyên tắc mà tôi đã áp dụng và kiểm nghiệm trong nhiều năm trời. Chúng tôi quyết định viết quyển sách để mở rộng những nguyên tắc này.

Trong suốt nhiều năm, khi tôi đối mặt với những thách thức trong lãnh đạo, tôi tự hỏi sếp của nhà khoa học lừng danh Einstein phải là người như thế nào để chịu trách nhiệm dẫn dắt một người được đánh giá là thông minh nhất lúc bấy giờ. Tôi phát hiện người sáng lập Institute for Advanced Study tại Princeton, bang New Jersey, ông Abraham Flexner, quản lý cả một nhóm những thiên tài nổi tiếng trên thế giới, đã sử dụng rất nhiều trong mười nguyên tắc tôi đưa ra. Quyển sách này là sự đúc kết kinh nghiệm dựa trên những ví dụ về phát minh, thành công, cơ hội bị bỏ lỡ, và cả những thất bại trong kinh doanh, đan kết với câu chuyện về tầm nhìn phi thường của Abraham Flexner và khả năng đạt được kết quả tốt nhất từ các thiên tài ông cùng làm việc. Khi ứng dụng mười nguyên tắc này vào thực hành, chúng ta sẽ nhận thấy sự sáng tạo và năng suất tăng đáng kể. Những chiến lược này đã hữu dụng đối với tôi, và sẽ giúp chúng ta trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả hơn.

Quyển sách sẽ đem đến cho độc giả một sự thấu hiểu về những điều phức tạp mà các thiên tài hàng đầu thế giới gặp phải, những kiến thức giúp nhà lãnh đạo tránh được sai lầm khiến thiên tài rời bỏ nhóm làm việc, những chiến lược giúp tăng cường hiệu quả làm việc nhóm và đạt được mục tiêu chung, và những hướng dẫn để áp dụng mười nguyên tắc của tôi.

- Bác sĩ Robert Hromas



Lời giới thiệu

Abraham Flexner

Chắc hẳn bạn không hề biết sếp của Einstein là ai. Khi Einstein đến Mỹ làm việc, ông ấy báo cáo với Abraham Flexner. Flexner là một nhà quản trị xuất sắc nhưng ông không phải là một thiên tài. Ông bắt đầu sự nghiệp là một giáo viên trung học, không có bằng tiến sĩ, không phải là một bác sĩ hay một nhà toán học. Ông chưa hề viết một bài báo học thuật nào cả.

Albert Einstein là một trong những người đầu tiên Flexner tuyển vào Institute for Advanced Study (IAS) tại Đại học Princeton. Lập tức, Einstein mang lại uy tín cho trung tâm nghiên cứu mới này. Không có Flexner, Einstein đã không làm việc cho IAS, và không có Einstein, sẽ không ai biết đến IAS. Flexner giúp Einstein trở thành gương mặt đại diện của IAS trong thập niên 1930 và 1940. Flexner không thông minh bằng Einstein, và ông biết điều đó – một đặc tính quan trọng khi làm việc với thiên tài. Lạnh lùng và không thiên vị trong đánh giá đã giúp Flexner xây dựng một nhóm làm việc thành công. Hàng chục nhà toán học và vật lý xuất chúng nhanh chóng về với Flexner và ông đã giúp họ tạo thành một nhóm gắn kết.

IAS trở thành ngôi nhà của ba mươi ba nhà khoa học đạt giải Nobel, ba mươi tám nhà toán học đạt giải thưởng Fields tại Mỹ, cùng nhiều nhà khoa học của những giải thưởng danh giá như Wolf và MacArthur. Nhóm thiên tài do Flexner tập hợp đã tạo ra những thành tựu khoa học vĩ đại trong thế kỷ 20. IAS đã đem đến sự tự do sáng tạo cho các nhà khoa học xuất chúng này, nhưng phải có ai đó để bảo đảm mọi người đều được trả lương, nơi làm

việc phải được sưởi ấm trong mùa đông, đèn phải được bật sáng, để các thiên tài đa dạng như thế này có thể cùng làm việc với nhau như một đội để đạt được những mục tiêu đặc biệt nào đó. Người đó không ai khác hơn là Abraham Flexner, sếp của Einstein. Flexner đã xây dựng IAS trở thành một trong những trung tâm khoa học hiệu quả nhất mọi thời đại.

Nhấn mạnh rằng vai trò của con người luôn luôn được coi trọng hơn bất cứ thứ gì, ông khá rộng lượng với những người làm việc cùng với mình. Flexner đầu tư vốn để trả lương cao nhất và đáp ứng những điều kiện trong cuộc sống mà không cần nói về trách nhiệm, để các nhà khoa học tại IAS thoải mái dành thời gian cho nghiên cứu.

Ông phải chịu nhiều rủi ro với các nhà khoa học. Flexner mua các quỹ hưu trí cho các giảng viên, thứ mà không ai biết tới trong thời kỳ Đại Suy Thoái, đoán rằng nền kinh tế sẽ trở mình trước khi các quỹ hưu trí này đáo hạn. Khi những quỹ đầu tiên cần chi trả, ông gặp rắc rối với các khoản chi hằng tháng. Để bù đắp cho sự thâm hụt này, ông phải đến những sự kiện họp mặt của giới thượng lưu để xin tài trợ nhằm bù đắp cho các quỹ hưu trí ấy.

Flexner quá đam mê và bền chí đến nỗi suýt gây ra lỗi lầm. Hitler lên cầm quyền khi Flexner đang thành lập nhóm nghiên cứu của mình. Ông mời nhà vật lý người Đức Hermann Weyl – có vợ là người Do Thái – vào một vị trí trong nhóm nghiên cứu. Weyl đã từ chối lời mời của Flexner, chọn ở lại quê hương nước Đức của ông ấy. Khi Hitler bắt đầu chiến dịch hủy diệt người Do Thái ở Đức, Weyl nhận ra ông đã phạm một sai lầm lớn. Flexner lặp lại lời mời với Weyl, và hai vợ chồng Weyl đã rời Đức, gia nhập IAS cùng với Einstein. Flexner gặp Weyl khi ông ấy khó khăn và cung cấp những thứ Weyl cần cho dù ông ấy từ chối lời mời của mình.

Flexner nhận ra rằng động lực thúc đẩy ở mỗi người mỗi khác và cần biết linh động thay đổi khi tuyển dụng những nhân tài khác nhau. Một vụ tuyển dụng khác tại IAS, nhà kinh tế Edward Earle, bị mắc bệnh lao. Flexner đánh giá Earle là một nhà kinh tế xuất sắc và là một người có cá tính. Ông đã mời Earle về IAS trong khi không một trường đại học nào muốn mời, bởi vì ông ấy bị bệnh. Mất nhiều năm Earle mới bình phục, nhưng khi khỏe lại, Earle đã gia nhập cùng với Einstein và Weyl. Ông ấy đã làm việc cật lực để tạo ra những lý thuyết kinh tế, bởi vì mang ơn Flexner đã cho ông cơ hội quý giá này. Earle chính là người thường làm trung gian hòa giải cho các vụ xung đột giữa những vấn đề phức tạp và cá tính dễ nổi cáu của các thiên tài tại IAS. Sự nhiệt tình của Flexner

trong lúc sức khỏe của Earle không tốt đã dẫn đến sự biết ơn và lòng trung thành của Earle.

Flexner đã tập trung vào những nhiệm vụ cốt lõi của toán học và vật lý học khi khởi đầu IAS. Sau đó, ông thêm ngành kinh tế và lịch sử. Cho đến ngày nay, cũng chỉ có bốn khoa tại IAS – toán, nghiên cứu lịch sử, khoa học xã hội và khoa học tự nhiên. Ông muốn đạt mức độ đẳng cấp thế giới chỉ cho một vài lĩnh vực, hơn là giỏi trong nhiều lĩnh vực.

Cách tiếp cận này là một bước tiến quan trọng trong việc phát minh, khi những tiến bộ khoa học đến từ kiến thức cực kỳ đỉnh cao, chứ không phải ở mức độ chung chung nơi mà mọi người đều biết những điều anh cũng biết. Chìa khóa dẫn đến phát minh là "đào giếng" chứ không phải là "cào đất". Một nhà hóa học từng nói với tôi, nếu tôi muốn giải quyết những vấn đề khó thì càng phải thu hẹp sự tập trung.

Flexner đã tạo ra được một "dòng chảy" vô số thiên tài đến IAS để giao lưu với các giảng viên và xem xét lại công việc ở đó. Ông muốn những suy nghĩ mới mẻ đến và đi, để các nhà khoa học cơ hữu ở IAS không bao giờ ỷ lại và tự mãn. Trong số các nhà khoa học ông mời đến IAS bao gồm những người từng đạt giải Nobel như Niels Bohr, John von Neumann và Paul Dirac.

Flexner không ngần ngại ủng hộ các hướng tiếp cận mới cho những vấn đề cũ. Ông khuyến khích những lĩnh vực hoàn toàn mới mà ở đó các câu hỏi chưa được đặt ra. Ông tập hợp các nhà vật lý, kinh tế học, toán học, sử học, khảo cổ học lại với nhau với hy vọng họ sẽ khuyến khích tạo ra một điều vĩ đại, và họ đã làm được. Ví dụ, khi nhà vật lý xuất sắc John von Neumann, người thường tham gia vào nhóm nghiên cứu sau khi đến chơi vài lần, trở nên thích thú với những chiếc máy tính thời kỳ đầu, ông đã lắp một cái trong tầng hầm của văn phòng mình. Flexner không nhắc nhở ông ấy rằng bản thân John von Neumann là một nhà vật lý lý thuyết chứ không phải là một kỹ sư đang chơi đùa với các bóng đèn điện tử. Flexner để John von Neumann cặm cụi với dự án của mình và kết quả là chiếc máy tính đầu tiên có bộ nhớ ra đời.

Trong những năm đầu tại đây, Flexner tư vấn cho IAS về mọi quyết định chính, đặc biệt là tuyển dụng, bởi vì ông không phải là nhà khoa học và đánh giá những ý kiến của nhóm nghiên cứu. Ông tham dự các buổi họp thường lệ của giảng viên, tại đó những hướng đi mới được đem ra thảo luận và khó khăn cũng được để

cập. Flexner là một người dễ gần và biết lắng nghe.

Flexner tạo ra văn hóa mà ông muốn, đó là văn hóa của những người thượng đẳng. Thành tựu chứ không phải vị trí xã hội định nghĩa đẳng cấp học thuật. Ông phá vỡ những rào cản xã hội, tuyển dụng người giỏi nhất và sáng chói nhất bất chấp học vấn của họ đến đâu. Nhiều người trong số đó là người Do Thái vào thời điểm phong trào chống Do Thái rộ lên ở các trường đại học Mỹ. Có những quy tắc thành văn cho sinh viên Do Thái nhập học tại Đại học Princeton và những quy tắc được hiểu ngầm cho các ngành học có nhiều sinh viên Do Thái. Flexner bỏ qua hệ thống quy tắc đó, cũng như rào cản về giới tính. Ông tuyển nhà khảo cổ học nữ Hetty Goldman vào một vị trí có nhiệm kỳ ở thời kỳ mà việc chọn phụ nữ vào những vị trí cao cấp của khoa là chưa có tiền lệ.

Ông đã tập hợp được một nhóm những con người xuất sắc bởi vì không để cho định kiến cản đường. Ông đủ rộng lượng, tuyển dụng những người thông minh nhất bất chấp quy ước xã hội, và tạo ra một môi trường đem đến sự tự do bằng những phương pháp đo lường cho sự sáng tạo.

Mười nguyên tắc để dẫn dắt thiên tài của tôi tương ứng với cách Flexner áp dụng và điều hành tại IAS. Những nguyên tắc này sẽ cho chúng ta một nhận thức đặc biệt và kỹ năng để dẫn dắt các thiên tài đạt được thành tựu đột phá nhằm giải quyết những vấn đề phức tạp mà chúng ta đang đối mặt. Mười nguyên tắc bao gồm:

1. Chiếc gương không biết nói dối

2. Tránh sang một bên

3. Im miệng và lắng nghe

4. Lật ngửa những hòn đá

5. Thuật giả kim

6. Quá khứ không phải là sự thật của tương lai

7. Đừng để ý đến những con sóc

8. Hòa hợp con tim và khối óc

9. Hãy để vấn đề cần giải quyết cám dỗ thiên tài

10. Chung sống hòa bình với khủng hoảng

1

Nhận diện thiên tài

Khởi đầu là một nhà giáo, Flexner đã thu thập kiến thức về những đặc tính giúp ông phát hiện người đó có phải là thiên tài hay không. Cha của Flexner, ông Moritz, là một người bán nón, đã phá sản trong cuộc khủng hoảng tài chính năm 1873. Ông không bao giờ trở mình được sau cơn bão kinh tế đó, cả về mặt tài chính lẫn tinh thần và không thể chu cấp tiền bạc cho việc học hành của các con ông. Anh trai của Flexner, Jacob, có một tiệm bán thuốc tân dược đã hỗ trợ tiền học phí cho Flexner tại Đại học Johns Hopkins. Tại đây, Flexner bắt đầu suy nghĩ liệu người có trí thông minh bẩm sinh có cần được giáo dục để phát triển thành thiên tài hay không.

Mặc dù ông muốn tiếp tục học tại Hopkins sau đại học, nhưng ông không được cấp học bổng và cũng không có đủ tiền đóng học phí, vì thế ông đã quay về thị trấn của ông ở Louisville, bang Kentucky. Ở đó, ông đi dạy và sau đó thành lập một trường dự bị đại học. Cũng giống như anh trai Jacob đã hỗ trợ học phí cho ông, Flexner lại trả học phí cho em trai Simon, người sau này trở thành một nhà nghiên cứu bệnh học nổi tiếng thế giới, và giúp đỡ tài chính cho em gái Mary học tại trường Bryn Mawr.

Tại trường dự bị Louisville, Flexner phát hiện ra rằng đe dọa và ép buộc không khuyến khích được gì nhiều cho sinh viên. Mức độ thông minh của họ không thay đổi gì cả. Ông tin rằng nếu sinh viên được tự do làm việc họ thích, họ có thể tự học, bởi vì đối với họ, thông tin quan trọng hơn điểm số.

Flexner thay đổi cách hoạt động trong lớp học của mình – "không quy tắc, không kiểm tra, không thành tích, và không nộp báo cáo"[1]. Sinh viên bắt đầu ra về trễ hơn và đến học thêm vào cuối tuần. Khi sinh viên vượt qua được kỳ thi vào đại học, ông thấy

phương pháp của mình đã có hiệu quả.

Flexner đã khuyến khích sinh viên nộp đơn vào các trường đại học danh tiếng của Mỹ, gọi là Ivy League. Niềm đam mê mãnh liệt đối với giáo dục của ông còn nhiều thứ phải bàn cãi, nhưng quyết định để sinh viên tự quản lý việc học của họ và tập trung vào học tập hơn là kiểm tra đã tạo ra sự khác biệt lớn.

Ông nóng lòng muốn cải cách giáo dục bằng những ý tưởng của mình, nhưng ông quyết định ở lại Louisville để giúp đỡ gia đình. Có lẽ Flexner đã trói cuộc đời mình tại thị trấn đó và IAS cũng sẽ không tồn tại, nếu không có vợ ông, bà Anne Crawford. Khi đang tham gia một trại sáng tác văn chương dành cho phụ nữ, Anne đọc câu chuyện về Alice Rice, một góa phụ nghèo nhưng có tính cách vui vẻ đã chăm lo gia đình trong lúc hoạn nạn. Anne đã chuyển quyển sách này thành vở kịch mang tên *Mrs.Wiggs and the Cabbage Patch*, được dàn dựng trên sân khấu Broadway năm 1904, và sau đó trở thành một bộ phim nhiều tập. Anne kiếm được 15 ngàn đô-la Mỹ trong năm đầu tiên vở kịch được biểu diễn, gần như là một gia tài vào thời đó.

Ở tuổi ba mươi chín, cuối cùng Flexner cũng có thể giới thiệu kế hoạch cải cách giáo dục của mình cho bậc đại học và sau đại học trên toàn nước Mỹ. Ông bán trường dự bị đại học của mình và cùng vợ, con gái Jean đến Cambridge, bang Massachusetts, nơi ông hoàn tất chương trình cao học tại Đại học Harvard. Sau đó, gia đình ông bỏ ra hai năm đi thăm các trường đại học ở châu Âu. Bất cứ nơi nào họ đến, danh tiếng của Anne với tư cách là một nhà soạn kịch và sự dễ mến của bà đã mở ra nhiều cơ hội cho Flexner mà nếu không có bà Flexner, ông không thể tiếp cận được. Ông đã gặp nhiều tác giả và tư tưởng xuất sắc nhất tại Mỹ và châu Âu thông qua Anne.

Flexner và gia đình hướng về Berlin, cái nôi của các hoạt động khoa học trên thế giới thời bấy giờ. Giáo dục tại Đại học Berlin được đánh giá là có chất lượng cao nhất. Ông tham dự các bài giảng của nhiều nhà khoa học nổi tiếng, những người đã truyền cảm hứng để ông xây dựng nên những đặc tính của người thông minh, thứ đã đi theo ông trong suốt sự nghiệp của mình. Ông ngưỡng mộ Carl Stumpf, nhà tâm lý học hàng đầu người Đức, người có thể biến những chủ đề phức tạp nhất trở nên rõ ràng và cuốn hút. Nhà khoa học đạt giải Nobel Ernest Rutherford từng nói: "Làm sao mà có thể giải thích những định luật vật lý cho một cô hầu rượu hiểu được là tốt nhất"(2).

Một giáo sư người Đức tại Berlin, nhà xã hội học xuất sắc Georg Simmel có một bộ óc không bao giờ biết ngừng nghỉ, tư duy từ chủ đề này sang chủ đề khác. Mỗi chủ đề ông đề cập giúp cho Flexner "mở mắt" thấy được muôn vàn cơ hội trước mắt. Flexner kết luận rằng người thông minh biết mình đang đứng đúng vị trí khi công việc đang làm trở thành một trò chơi. Đối với Flexner, những đặc tính chung của các thiên tài bao gồm một bộ óc chặt chẽ nhưng linh hoạt, có thể biến điều phức tạp trở nên dễ hiểu và mở ra những thế giới mới để khám phá.

Điều gì làm nên thiên tài?

Nhiều nhà khoa học xã hội đồng tình với Flexner rằng mãi đến khi thiên tài tìm được cách giáo dục đúng và môi trường đủ sức khuyến khích, thì trí thông minh đó mới tỏa sáng. Einstein, người đã trượt môn toán hồi trung học và hầu như không thể tốt nghiệp đại học, là một ví dụ điển hình cho hiện tượng này. Cho đến tận những năm cuối của độ tuổi hai mươi, khi ông bắt đầu nghiên cứu vật lý lý thuyết ở trường Đại học Bern, ông mới tìm thấy một điều gì đó mê hoặc được mình và sau đó đánh thức trí thông minh bẩm sinh to lớn của ông.

Anders Ericsson, một nhà tâm lý học tại trường Đại học công lập Florida, đưa ra nguyên tắc Mười năm đối với các thiên tài: "Những đặc tính được cho là có được nhờ sự thông minh bẩm sinh thực chất là kết quả của sự rèn luyện miệt mài kéo dài ít nhất mười năm"(3). Ericsson cho rằng việc rèn luyện một cách tập trung và thận trọng trong một thời gian dài cho phép bộ óc có thể truy cập một cách tự động vào tiềm thức nằm sâu trong bộ nhớ, từ đó có thể sản sinh ra những hoạt động sáng tạo tuyệt vời.

Khi tôi nói chuyện với các thiên tài đang làm việc với mình về những khám phá lớn của họ, họ không bao giờ kể tôi nghe những khó khăn của thành tựu đó. Họ đều nói về niềm vui của công việc. George Scialabba đã viết một câu châm ngôn, vô tình phù hợp với Albert Einstein: "Sáng tạo là trí thông minh đang vui chơi"(4). Những thiên tài tôi biết đều thấy công việc là niềm vui. Điều đó đưa tôi đến kết luận rằng – một trí thông minh bẩm sinh và một người làm việc cần cù vẫn cần thêm một yếu tố nữa trước khi trở thành thiên tài – niềm vui từ bên trong bản thân đóng vai trò là chất xúc tác để giúp thiên tài tập trung thật sâu vào duy nhất một lĩnh vực, mười ngàn giờ theo cách đo phổ biến hiện nay. Cho dù chúng ta định nghĩa niềm vui đó là sự thoải mái, kích thích, hay ngạc nhiên thích thú, hay là gì đi nữa, mỗi thiên tài mà tôi đã gặp đều có chung một nét sắc sảo bên trong bộ óc của họ.

Thiên tài không giống những người bình thường

Chúng ta không thể giao tiếp tốt với các thiên tài, bởi vì họ suy nghĩ khác với chúng ta. Khi họ giải quyết vấn đề, sức mạnh tập trung khiến họ trở nên biệt lập với những người khác. Quy trình suy nghĩ của họ về cơ bản có tính cá nhân và độc đáo riêng. Thuyết phục một thiên tài nghĩ rằng họ cần phải thuộc về một nhóm nào đó là một trong những thách thức lớn nhất của người dẫn dắt ai đó thông minh hơn mình.

Hầu hết thiên tài đều thông thạo nhiều lĩnh vực bên cạnh lĩnh vực chính. Thiên tài được trời phú cho trí thông minh tổng quát xuất sắc, cho phép họ hiểu và thưởng thức nhiều chủ đề bên ngoài lĩnh vực mà họ thông thạo. Tôi đã từng quan sát những thiên tài nhảy liến thoắng từ chủ đề này sang chủ đề khác, xâu chuỗi nhiều hiện tượng mà hầu như tôi không tài nào theo kịp.

Tính tò mò bẩm sinh của những người thông minh có thể khiến họ bị ám ảnh. Họ sẽ hòa mình vào một vấn đề cho đến khi các giải pháp trở nên rõ ràng. Một thiên tài có thể phá tan màn sương bao phủ vấn đề phức tạp để nhìn thấy những điều mà người khác không thấy. Họ dường như nhìn thấy mọi thứ đều vừa vặn với nhau. Khả năng phá vỡ những quy luật và sự hiểu biết về cách vận hành của mọi việc trong những lĩnh vực khác giúp họ chuyển suy nghĩ thật nhanh để giải quyết những vấn đề khó khăn. Mặt trái của vấn đề chính là người thông minh có thể trở nên xao nhãng bởi bất kỳ ý tưởng nào xuất hiện trong nhận thức của họ.

Hầu hết thiên tài đều có những sở thích trở thành niềm đam mê. Họ tìm cách tinh thông một sở thích giống như cách họ tinh thông những lĩnh vực nghiên cứu của mình. Einstein là bậc thầy về âm nhạc của Mozart, đánh giá cao sự phức tạp và liền mạch quý báu trong âm nhạc của ông ấy; Napoleon đam mê đánh cờ; Marie Curie là một vận động viên xe đạp đường trường, thường hay suy nghĩ về những vấn đề trong phòng thí nghiệm trong lúc đạp xe.

Thiên tài nhận thức thế giới khác với chúng ta. Những người cực kỳ thông minh – thường có kiến thức siêu việt về những vấn đề chưa giải quyết được – suy nghĩ về vấn đề ở một mức cao hơn chúng ta. Thiên tài nhìn sự việc không như chúng ta và đặt nghi vấn về những giả thiết của chúng ta. Họ tạo ra những kết nối mới và đưa ý nghĩa mới vào từ ngữ.

Thiên tài phá vỡ những quy tắc và làm xáo trộn hiện trạng. Đa số chúng ta đều không thấy thoải mái với thiên tài, không chỉ bởi vì

họ tỏ ra vụng về trong giao tiếp xã hội mà còn do họ thách thức quan điểm của chúng ta về thế giới. Nói ngắn gọn, họ thường gây phiền phức. Họ phá tan những gì chúng ta nghĩ, chúng ta biết và thay thế bằng một tầm nhìn thật hơn về thực tế.

Thiên tài sẽ sống với đam mê của họ một cách ám ảnh, cho đến khi vấn đề được giải quyết. Khi họ tập trung cao độ, vấn đề trở thành một vùng đất tưởng tượng mà họ đang khám phá. Khi làm việc một cách say mê, thật khó để họ đặt mình vào vị trí của người khác, để nhìn thế giới qua lăng kính khác. Bởi vì giao tiếp phụ thuộc vào những quan điểm chung, cho nên việc cố gắng giao tiếp với thiên tài có thể khiến chúng ta nản lòng.

Thiên tài suy nghĩ như thế nào?

Việc tìm hiểu về những thiên tài trong quá khứ giúp ta nhận ra các đặc tính chung trong quá trình tư duy của họ, cho dù ở lĩnh vực nào. Tư duy của họ chuyển động qua lại giữa nhiều lĩnh vực, ý tưởng, và tiếp cận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau. Tư duy của họ không đi theo một quỹ đạo có thể đoán trước được, từ điểm này sang điểm khác.

Alex Corwin, một nhà vật lý của Đại học Cornell, đã tham dự các buổi thuyết trình của nhà vật lý đạt giải Nobel Richard Feynman về những phát hiện của mình. Ông nói những đột phá hay nhất của Feynman dường như xuất hiện từ hư không. Chúng chưa hề được đoán ra cho đến khi Feynman giải thích, sau đó mọi thứ dường như trở nên khá đơn giản. Những khám phá của Feynman rất tinh tế nhưng không có nghĩa là hiển nhiên. Không ai khác có thể đạt được trình độ như thế. "Feynman nhìn thấy những điều không ai có thể thấy", Corwin nói.

Khi những chuyên gia khác trong lĩnh vực đó lần đầu tiên nghe những chi tiết về một phát minh, họ thường vỗ trán và nói rằng đấy là tất nhiên. Không ai ngoài thiên tài nhìn thấy được các kết nối đó. Khám phá đó trông như là điều hiển nhiên cho đến khi được thiên tài giải thích. Những đột phá của thiên tài khá tinh vi trong sự đơn giản của họ, nhưng đơn giản không có nghĩa là hiển nhiên.

"Kẻ ngu xuẩn thông thái sẽ làm cho mọi việc lớn hơn và phức tạp hơn", nhà kinh tế học Ernst Schumacher nói. "Để xoay chuyển tình thế, cần phải có một cái chạm tay của thiên tài, nhiều hơn thế nữa"(5).

Nhà vật lý Murray Gell-Mann từng công bố một phương trình đơn giản chỉ vì phương trình đó đẹp, cho dù nó đã đi ngược lại khá nhiều thực nghiệm đã công bố trước đó. Những công bố trước đó hóa ra sai, và sau đó phương trình này được trao giải Nobel.

Einstein thường tự hỏi liệu phương trình của ông ấy đẹp bởi vì đúng, hay vì đúng mà đẹp. Ông ấy không muốn vẻ mỹ miều của phương trình che mắt ông đi đến sự chính xác.

Khi đối mặt với một vấn đề, đa số chúng ta đều nghĩ lại những gì đã biết trong quá khứ để tìm xem có thứ gì giống với vấn đề hiện tại hay không. Chúng ta chọn những kinh nghiệm có liên quan và dùng chúng như là những chỉ dẫn để giải quyết vấn đề. Những nhà giáo dục đặt tên cho quá trình tư duy cổ điển này là "tư duy phỏng đoán", và nó tỏ ra hiệu quả trong hầu hết mọi vấn đề, bởi vì cách tư duy này nhanh và dễ, nhưng chỉ tạo ra sự phát triển theo từng bước một mà thôi.

Ngược lại, thiên tài tư duy vượt ra khỏi khu vực mà kinh nghiệm trước đó ảnh hưởng. Họ không bị giới hạn trong một phạm vi nào đó để tư duy.

Một nhóm các nhà toán học ở Göttingen, Đức, đã phát minh ra hình học bốn chiều mà sau đó Einstein sử dụng để định nghĩa mối quan hệ tương đối giữa không gian và thời gian. Các nhà toán học ngạc nhiên khi Eisntein sử dụng phát minh của họ để tạo ra sự đột phá lớn trong khi họ không thể nhìn thấy được mối quan hệ đó. Einstein có thể nhìn thấy nhiều khả năng mới mà các nhà toán học khác không thấy.

Dean Simonton, giáo sư tại Đại học California Davis rất thích các lĩnh vực về thiên tài, sáng tạo và lãnh đạo, đã viết trong tác phẩm *Scientific Genius: A Psychology of Science,* tất cả thiên tài bắt đầu kết hợp các ý tưởng trông có vẻ hoàn toàn không liên quan gì đến vấn đề hiện tại, nhưng có thể dẫn đến những giải pháp sáng tạo mới(6). Công việc của họ là quá trình liên tục của sự va chạm và dung hợp các ý tưởng đưa đến những khám phá mới.

Thiên tài có thể nhìn thấy những mối quan hệ tiềm ẩn, và thường định nghĩa những mối quan hệ đó một cách trực quan, hơn là bằng những con số và công thức. Nhà hóa học hữu cơ F. A. Kekulé nằm mơ thấy sáu con rắn trong một vòng tròn cắn đuôi nhau, và ông thức dậy với hình ảnh cấu trúc của hợp chất benzen trong đầu. Nikola Tesla phát hiện mối quan hệ giữa sự dịch chuyển của Mặt trời đang lặn so với Trái đất và ý tưởng tạo ra động cơ điện

xoay chiều bằng cách cho các cực từ xoay tròn xung quanh một trục.

Thiên tài có năng suất làm việc khủng khiếp. Edison sở hữu 1.093 bằng sáng chế và đặt mục tiêu mười ngày có một phát minh. J. S. Bach mỗi tuần sáng tác được một nhạc phổ, và Einstein công bố hơn 248 công trình nghiên cứu bên cạnh thuyết Tương đối của ông.

Tất nhiên, không phải sản phẩm nào của thiên tài cũng có thể thay đổi thế giới. Thiên tài có thể tạo ra hằng hà sa số phát minh không có giá trị. Chỉ một vài viên kim cương được tìm thấy trong mớ sáng tạo đó. Trong hàng ngàn bằng sáng chế của Edison, chỉ có bóng đèn điện là có giá trị.

Nhận diện thiên tài

Để hiểu một thiên tài tư duy như thế nào nhằm nhận diện ra họ là rất quan trọng. Thiên tài rất hiếm hoi và thường tiềm ẩn. Có thể có một thiên tài trong tổ chức của chúng ta, chỉ cần một đốm lửa đúng chỗ sẽ giúp họ đạt đỉnh cao vô song của trí thông minh. Nếu có thể nhận diện một nhân tài tiềm ẩn và cho họ một xung lực bằng việc đào tạo chuyên sâu hơn hoặc một vai trò mới, chúng ta có thể đẩy năng suất của nhóm làm việc lên một mức độ vô hạn.

Nhận ra một thiên tài khi phỏng vấn một người, đặc biệt là người trẻ và chưa có thành tích gì cả, là một chuyện vô cùng khó khăn nhưng hết sức quan trọng để biến nhóm làm việc từ tốt trở thành xuất sắc. Vào một buổi chiều nọ, tôi phỏng vấn sáu nhà hóa sinh cho một vị trí trong nhóm nghiên cứu của mình. Mục tiêu là tìm được một người giải quyết được những vấn đề chính của dự án, người thông minh nhất nằm trong sáu ứng cử viên này.

Động lực ban đầu của tôi khi phỏng vấn ứng viên là tìm ra một người giống tôi. Trong nhóm ứng cử viên này, có một người tên là Jack, cậu ấy học ở Đại học Indiana, nơi tôi từng làm việc. Tôi biết các giáo sư của cậu ấy, họ nói với tôi rằng Jack vào phòng thí nghiệm làm việc trước những người khác và cần cù như một con chó kéo xe trượt tuyết. Điểm số của Jack thật xuất sắc.

Jack cũng có những sở thích giống tôi. Cậu ấy thích chạy bộ vào buổi tối, đọc truyện trinh thám và xem những trận banh của các trường đại học. Cậu ấy có hai đứa con gái nhỏ mà cậu cưng chiều hết sức mặc cho sự nghiêm khắc của vợ. Jack rất dễ cười, nhất là với những câu chuyện tiếu lâm của tôi. Cậu giải quyết vấn đề bằng

cách làm việc chăm chỉ hơn. Khi đối mặt với khó khăn, Jack tăng gấp đôi nỗ lực và không bao giờ bỏ cuộc.

Tôi biết mình cảm thấy thoải mái khi chọn Jack bởi vì cậu ấy tư duy giống tôi – hết sức logic, tăng từng bước một và tái tạo mọi thứ. Tuy nhiên, một thiên tài không tư duy theo cách đó. Nếu tôi muốn có một người bạn để làm việc chung, tôi sẽ chọn Jack.

Bất cứ nhóm làm việc nào cũng cần người như Jack. Cậu sẽ gắn kết cả nhóm lại bằng cách làm tất cả mọi việc lớn nhỏ, bao gồm cả những việc nhỏ nhặt không ai muốn làm. Thực tế, Jack dễ dàng thay thế tôi trong vòng mười năm nữa, dẫn dắt nhóm làm việc này. Jack giống tôi quá, cũng có nghĩa là cậu ấy chắc chắn không phải là một thiên tài.

Tôi cũng phỏng vấn một cô gái tên Jill, người làm cho tôi khó chịu hết sức. Cô ấy không hiểu những câu nói đùa của tôi. Khi tôi kể chuyện đùa, cô ấy nhìn tôi bằng cái nhìn đầy lúng túng. Nụ cười của tôi trở nên méo xệch ngượng nghịu.

Bị kẹt cứng khi sử dụng những câu hỏi phỏng vấn truyền thống, tôi đành hỏi: "Điều gì là thách thức lớn nhất em phải đối mặt trong cuộc sống của mình, và em vượt qua thách thức như thế nào?".

Trả lời câu hỏi đó, Jill nói về ba trải nghiệm trong cuộc sống chả liên quan gì nhau, hầu hết là những chuyện cá nhân, như bị mất xe trong khi để máy tính xách tay trong xe. Còn sở thích của cô ấy hoàn toàn không "hàn lâm" chút nào, bởi vì chương trình đại học và sau đại học đều "chán phèo" đối với cô. Điểm số thì ở mức trung bình, chỉ vừa đủ để giữ được học bổng.

Lý do duy nhất tôi chọn phỏng vấn Jill là cô ấy đạt điểm GRE ở mức "gần hoàn hảo", và công bố một nghiên cứu về thống kê cho dù chương trình học sau đại học của cô là hóa sinh. Thay vì gia nhập một trong những trường đại học nghiên cứu danh tiếng, Jill chọn một trường Công giáo nhỏ. Mặc dù là người Do Thái, nhưng Jill chọn trường này bởi vì ở đó có chương trình văn chương thời Trung cổ tuyệt vời. Cô muốn chọn môn này là một trong những môn học tự chọn trong lĩnh vực văn chương. Jill thích cả triết học và những trò chơi máy tính ảo.

Jill đã điều chỉnh máy tính xách tay của cô vì trò chơi máy tính ảo, đó là lý do vì sao đối với Jill, mất máy tính là một sự đau khổ vô cùng. Tôi phải thú nhận rằng chỉ chút hiểu biết ít ỏi về cô đã cho

tôi một cảm giác chiến thắng, bởi vì cuộc phỏng vấn quá khó khăn.

Jill có thể bất thình lình ngưng nói và để cuộc trò chuyện rơi vào im lặng. Cô ấy không hề thô lỗ hay cộc cằn, nhưng những câu trả lời của Jill không vào thẳng câu hỏi của tôi. Cô chuyển từ chủ đề này sang chủ đề khác. Tôi luôn phải hướng cô ấy quay lại câu hỏi của tôi để có thể điền vào tờ đánh giá trước mặt mình, nhưng cô ấy cứ tiếp tục trả lời một câu hỏi hơi khác của tôi, câu hỏi làm cô ấy thích thú trả lời hơn.

Rõ ràng, Jill chống đối tôi. Tôi biết phải làm việc với cô sẽ là một thách thức không nhỏ. Không dễ chịu cho tôi chút nào, nhưng cô ấy không chú ý đến sự khó xử giữa chúng tôi. Jill không bao giờ tuân theo những quy ước xã hội như tôi.

Tôi nhận thấy nếu tôi cần một người có thể giải quyết những vấn đề mà nhóm nghiên cứu đang gặp phải, Jill là một chọn lựa tốt hơn Jack. Jill suy nghĩ một cách trực quan và có vần có điệu. Cô có thể giữ cùng lúc nhiều ý tưởng không hề liên quan gì với nhau trong đầu. Những kết nối giữa những vần thơ Trung cổ và ứng dụng máy tính nhảy múa một cách tự nhiên trong đầu cô ấy.

Jill còn tỏ ra có hiệu quả trong những lĩnh vực ngoài chuyên môn của mình. Bất cứ khi nào thích thú một chủ đề gì, cô ấy đắm mình vào đó cho đến khi trở thành chuyên gia. Jill có thể chìm đắm vào một vấn đề trong nhiều giờ đồng hồ thậm chí không nhận ra mình quên ăn quên ngủ.

Chúng ta phải luôn luôn tỉnh táo để nhận diện thiên tài. Chúng ta có khả năng bỏ sót họ bởi họ không giống chúng ta, và họ có thể làm chúng ta khó chịu. Bạn có khả năng bỏ sót một thiên tài, bởi vì bạn không thể giao tiếp tốt với họ. Để nhận diện thiên tài, tôi phải bỏ qua những yêu cầu như người đó phải kết nối được với tôi và tôi phải cảm thấy thoải mái với họ.

Sau cùng, tôi chọn cả hai người này. Jack cần Jill giải quyết vấn đề, và Jill cần Jack làm những việc buồn chán để phòng nghiên cứu của tôi hoạt động tốt.

Tôi rút ra được sáu câu hỏi về ứng viên để đánh giá liệu họ có phải là thiên tài mà nhóm chúng tôi cần hay không. Sáu câu hỏi này sẽ giúp chúng ta nhận diện những đặc điểm về cách mà những thiên tài tư duy:

1. **Ứng viên có suy nghĩ theo những đường thẳng song song**

thay vì một đường thẳng duy nhất? Điện chạy trong những đường dây nối tiếp hoặc chạy song song, đồng thời từ nhiều đường dây. Ứng viên chỉ có thể tư duy một vấn đề vào một thời điểm? Hay thay vì vậy, người đó có thể có nhiều hơn một khái niệm xuất hiện trong đầu cùng một lúc, cho dù những khái niệm đó mâu thuẫn với nhau? Einstein có khả năng tạo ra mối liên quan giữa khối lượng và năng lượng trong khi những người khác thì thấy không có liên quan gì cả. Trừ khi có khả năng tư duy nhiều khái niệm có vẻ mâu thuẫn nhau trong cùng một thời điểm, bằng không thì ứng viên đó sẽ không thể phát hiện được những hình dáng có tính khuôn mẫu tại nơi mà người khác chỉ nhìn thấy toàn là sự ngẫu nhiên.

2. **Thành viên tương lai của nhóm làm việc có phải là chuyên gia trong nhiều hơn một lĩnh vực?** Leonardo da Vinci không chỉ là một trong những nghệ sĩ thiên tài trong lịch sử loài người, ông ấy còn là một người có tầm nhìn đầy sáng tạo. Ông đã khái niệm hóa trực thăng, xe tăng, năng lượng mặt trời, máy tính, và lý thuyết về cấu trúc của vỏ trái đất rất lâu trước khi các kỹ sư địa chất hiểu được ý tưởng của ông. Bên cạnh vai trò là một người lập quốc, Benjamin Franklin còn là một nhà phát minh và nhà khoa học với những công trình tạo ảnh hưởng trong ngành vật lý và điện từ. Ông phát minh ra cột thu lôi, kính cận hai tròng, hệ thống thư viện công cộng đầu tiên và đồng hồ đo quãng đường. Bên cạnh thành công trong công việc, ứng viên có những sở thích và đam mê gì bên ngoài lĩnh vực của mình để sáng tạo hay không? Einstein cũng là một tay kéo violin cừ khôi và viết khá nhiều luận văn về Mozart.

3. **Ứng viên có bị đắm chìm trong vấn đề mà họ đang đối mặt?** Họ có trở nên bị ám ảnh về việc tìm ra lời giải hoặc đạt được mục tiêu? Họ có tiếp cận một thách thức bằng sự kích thích và tìm thấy niềm vui trong thách thức đó không?

4. **Giải pháp của ứng viên cho vấn đề khá bất ngờ nhưng vẫn đơn giản?** Ứng viên có nhìn vấn đề từ những quan điểm khác nhau hay không? Họ có khả năng suy nghĩ vượt ra khỏi khuôn khổ hay không? Họ có khả năng diễn đạt những tư tưởng phức tạp bằng những cách đơn giản hay không?

5. **Ứng viên có làm việc với năng suất cao hay không?** Edison có rất nhiều bằng sáng chế, và Einstein cũng công bố hàng trăm bài nghiên cứu. Tất nhiên, không phải tất cả sản phẩm đó đều có cùng đẳng cấp như thuyết Tương đối, nhưng bộ óc của ông liên tục tạo ra những ý tưởng mới.

6. **Ứng viên có quan tâm đến tính tỉ mỉ trong công việc của mình hay không?** Tôi thường không thể phát hiện liệu một thiên tài có tỉ mỉ hay không, bởi vì tôi không hiểu công việc của họ. Nhưng tôi có thể nhận ra một người có tính tỉ mỉ hay không. Thiên tài ít khi khoan dung cho sự luộm thuộm trong lĩnh vực của mình, nhưng họ có thể quên khuấy những thứ rất đời thường, ví dụ như quên trả tiền điện hằng tháng chẳng hạn.

Tôi sử dụng những câu hỏi này để nhận diện một thiên tài trong một nhóm các ứng viên. Khi tuyển dụng mới hoặc đánh giá những người trong nhóm làm việc, sử dụng những câu hỏi này cũng giúp nhận diện được những tài năng xuất sắc. Tất nhiên, xin nhớ rằng thiên tài rất hiếm. Phát hiện và tuyển dụng được một thiên tài được xem là một hành động phi thường của bất kỳ nhóm làm việc nào. Nếu phát hiện được một thiên tài và thu xếp thích hợp người đó vào một nhóm đang làm việc hiệu quả, chúng ta có thể tạo ra sự tiến bộ đột biến mà chưa ai từng nghĩ có thể làm được.

Khi đã phát hiện và tuyển dụng được thiên tài, cần phải biết cách làm việc với họ sao cho hiệu quả. Chúng ta thường nghĩ rằng làm việc với người thông minh sẽ giảm bớt những rắc rối trong việc lãnh đạo, đừng thổi phồng họ quá. Dù sao đi nữa, một thiên tài có thể nhìn xa hơn và tạo ra đột phá dễ dàng hơn. Nhưng dẫn dắt họ đòi hỏi phải có chiến lược đặc biệt.

Trong chương kế tiếp, chúng ta sẽ bàn về những thách thức trong việc dẫn dắt các thiên tài và đem đến cho bạn đọc những kiến thức cần thiết để tạo ra những nhóm làm việc gắn kết và hiệu quả.

2

Thiên tài thôi chưa đủ

Chúng ta không thể chỉ đến gặp một thiên tài và nói: "Hãy phát minh ra cái gì đó và tạo ra tiền". Trong quá trình khám phá, không có một con đường duy nhất, đó là lý do vì sao thiên tài cũng cần có sự dẫn dắt. Một lãnh đạo không thể phân công hay chỉ định thiên tài phải phát minh, bởi vì khám phá là chuyện tự nhiên và tiến hóa theo cách riêng.

Đôi khi một đột phá đến từ sự theo đuổi một mục tiêu duy nhất. William Shockley làm việc tại Bell Labs hơn mười năm chỉ với mục tiêu là làm ra bóng bán dẫn đầu tiên để thay thế đèn điện tử chân không. Ông đã hiểu tường tận lý thuyết, nhưng không thể tạo ra một mô hình thực tế. Ông nhờ đến Walter Brattain và John Bardeen để giải quyết vấn đề chế tạo và phát triển. Họ đã cùng làm việc trong suốt hai năm cho dự án đó trước khi đi đến thành công. Họ đã chế tạo ra được bóng bán dẫn đầu tiên, mở đường cho việc sản xuất máy tính xách tay và điện thoại thông minh nhỏ gọn. Shockley, Bardeen và Brattain được trao giải Nobel năm 1956 cho khám phá xuất sắc này, mất mười hai năm trời tập trung nghiên cứu.

Trong một số trường hợp, phát minh xảy ra bất chợt. Percy Spencer làm việc tại Raytheon chuyên về radar (máy dò sóng) cho Bộ Quốc phòng Mỹ. Trong lúc đứng trong một khu vực máy dò sóng quét ngang, ông nhận thấy thanh sô cô la trong túi quần bị tan chảy. Spencer có thể đã không để ý việc thanh sô cô la tan chảy đó nhưng ngay lập tức ông nhận ra mối liên quan. Từ việc quan sát sự tan chảy của thanh sô cô la, chiếc lò vi sóng đã ra đời.

Người lãnh đạo có thể hỗ trợ thiên tài bằng cách thấu hiểu ứng dụng nào tốt nhất cho khám phá của họ. Sếp của Percy Spencer, Laurence Marshall, không biết gì về lò vi sóng. Dẫn dắt công ty

Raytheon trong Thế chiến thứ hai, ông nhận thấy sau cuộc chiến có thể ngân sách chi tiêu cho quốc phòng sẽ giảm rất lớn, đó cũng chính là nguồn thu lớn nhất của Raytheon. Môi trường kinh tế đang thay đổi, và những tiến bộ kỹ thuật nhạy bén rất cần thiết để duy trì công ty. Ông đã liều lĩnh đi tìm một dòng tiền khác thay thế cho Raytheon.

Những thảo luận về hướng đi trong tương lai của Raytheon được bàn cãi rất nhiều. Ý tưởng sử dụng vi sóng điện từ để hâm nóng thức ăn chỉ là một trong những giải pháp được đề xuất. Các kỹ sư của Raytheon đều biết sự sống còn của công ty đang bị đe dọa. Họ làm việc dữ dội để tạo ra những công nghệ tiên tiến có thể đem ra thị trường.

Mặc dù chịu áp lực nặng nề trong việc chọn lựa hướng đi khác, nhưng Marshall chọn lò vi sóng trong nhiều ý tưởng khác cũng sử dụng vi sóng, ví dụ như sấy khô mực in hoặc sấy lá thuốc lá.

Marshall chỉ có một cơ hội để đưa Raytheon đi đúng hướng, bởi vì Raytheon không còn đủ vốn cho một cơ hội thứ hai. Và ông đã chọn lựa đúng, quyết định này không những cứu được công ty mà còn tạo ra một ngành công nghiệp mới. Khám phá của Spencer về vi sóng trở thành tri thức được đánh giá cao trong lĩnh vực máy móc, nhưng không ai nhớ rằng chính Marshall mới là người quyết định áp dụng khám phá này như thế nào. Câu chuyện này rõ ràng cho thấy là thiên tài thôi vẫn chưa đủ để đi đến thành công. Lãnh đạo với một tầm nhìn rộng hơn cũng quan trọng không kém.

Sự ưu việt về công nghệ ở phạm vi rộng vẫn chưa đủ

Các công ty có thể sở hữu lợi thế công nghệ quá mạnh và vẫn có thể thất bại. Khi tôi còn trẻ, "Kodak" trở thành từ vựng khi nói đến chụp hình, phim ảnh cũng giống như cách ta dùng từ "Google" để mô tả tìm kiếm thông tin trên Internet bây giờ. Tuy nhiên, Kodak đã đi đến phá sản bởi vì họ không thay đổi đủ nhanh từ công nghệ phim sang kỹ thuật số. Điều giết chết Kodak là họ đã không nghe theo những chuyên gia trong công ty, những người tin rằng kỹ thuật số cuối cùng sẽ hủy diệt ngành phim. Kodak cũng sáng chế công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số, nhưng công nghệ phim cũ đã ngốn hết vốn đầu tư của họ. Những thiên tài sáng tạo của Kodak bị xem là mối đe dọa cho nguồn lợi nhuận của Kodak. Mặc dù sở hữu nhiều bằng sáng chế về công nghệ ảnh kỹ thuật số, nhưng Kodak đành bán những sáng chế cho đối thủ cạnh tranh.

CEO vào lúc đó là George Fisher, trớ trêu thay lại rất nổi tiếng là

một chuyên gia công nghệ. Mặc dù các cấp quản lý bậc trung đã báo cáo những gì họ thấy trong cuộc cách mạng số từ cuối thập niên 1980, nhưng những lãnh đạo cấp cao tự mãn không thèm để ý tới, bởi vì lúc đó Kodak đang kinh doanh quá lời. Ngược lại với Kodak, sự đáp ứng của Raytheon đối với những sáng kiến là rất quả quyết. Raytheon không những nhận diện được tiềm năng của công nghệ mới, mà còn cam kết phát triển những công nghệ đó.

Sự thất bại trong việc bám theo tiến bộ công nghệ không phải là trường hợp duy nhất của Kodak. Những nhà sản xuất đồng hồ đeo tay của Thụy Sĩ đã từng thống trị ngành công nghiệp này nhiều thế kỷ. Họ biết làm trục, kim và dây cót tốt hơn bất kỳ ai. Năm 1967, Centre Electronique Horloger, hay còn gọi là CEH (Trung tâm Đồng hồ Điện tử), đã sáng chế ra loại đồng hồ điện tử quartz. Khi các nhà nghiên cứu Thụy Sĩ trình bày phát minh mới cho các nhà chế tạo đồng hồ ở đây nghe, hầu như các hãng đồng hồ đều từ chối công nghệ này. Nhắm mắt trước sự chuyển đổi căn bản này trên thế giới, nhưng các nhà sản xuất Thụy Sĩ vẫn để cho các nhà nghiên cứu trưng bày đồng hồ điện tử như là một sản phẩm mới lạ tại World Watch Congress (Hội nghị Đồng hồ Thế giới) năm đó. Các công ty Nhật và Mỹ mua ngay bản quyền loại đồng hồ mới và tiến hành tạo ra một thị trường mới khổng lồ.

Lãnh đạo của Kodak và ngành công nghiệp sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ đã không nhìn thấy sản phẩm của họ bằng cặp mắt của người tiêu dùng mà từ góc nhìn của quản lý kinh doanh. Đối với người tiêu dùng, việc có thể chứa hơn một ngàn tấm hình trong một chiếc camera cỡ bàn tay, xem ngay lập tức và chỉnh sửa, nâng cấp hình, và xóa bỏ những tấm hình không thích, quả thật rất hấp dẫn. Tương tự như vậy, người tiêu dùng muốn một cái đồng hồ không cần lên dây cót và luôn luôn chính xác. Bất kỳ một nhà quản lý nào cũng sẽ rất khó đưa ra quyết định từ bỏ một ngành kinh doanh đang đem lại lợi nhuận như Kodak. Thụy Sĩ là nhà sản xuất hàng đầu về đồng hồ trên thế giới từ mấy thế kỷ nay. Năm 1968, họ chiếm 65% thị phần của thị trường đồng hồ trên thế giới. Sự thành công này đã ngăn cản họ nhìn nhận sự chuyển dịch từ đồng hồ cơ học sang điện tử sắp sửa xảy ra. Điều này đòi hỏi những lãnh đạo dũng cảm, dám đặt một ngành kinh doanh đang có lợi nhuận và thống trị thị trường sang một bên, nếu có thể làm như vậy họ sẽ giúp doanh nghiệp phát triển và bảo vệ được hàng ngàn công ăn việc làm cho công nhân.

Tại sao thiên tài cần phải có những nguyên tắc đặc biệt?

Điều khiến cho việc dẫn dắt thiên tài trở nên phức tạp chính là

bản thân họ nhận biết mình quá thông minh. Mặc dù một số người cho rằng sự tự tin của thiên tài là sự kiêu ngạo, đa số các trường hợp đó chỉ là do cá tính. Thông minh chính là đặc điểm con người họ.

Rất khó để buộc thiên tài tuân theo quy định hay nguyên tắc. Họ đã tiến đến một trạng thái nơi họ không thèm để ý đến những quy ước và logic trong suy nghĩ của họ. Thiên tài không cảm thấy có vấn đề gì khi hành xử theo một cách nào đó xung đột với văn hóa của nhóm làm việc. Họ chả thèm quan tâm đến quy trình của công ty, thích giải quyết vấn đề theo cách riêng. Những nhân viên cực kỳ thông minh nghĩ họ còn biết nhiều thứ hơn về nhiệm vụ của nhóm hơn bất kỳ thành viên nào. Họ chỉ tập trung vào những gì cần thiết để hoàn thành công việc, chứ không phải để làm vừa lòng lãnh đạo. Điều này làm xoay chuyển thế cờ trong việc lãnh đạo. Mặc dù đa số người trong nhóm tôn trọng sự lãnh đạo của họ, nhưng thiên tài lại muốn tập trung nhiều hơn vào giá trị họ đem đến cho công việc mà thôi.

Nói ngắn gọn, thiên tài không thích bị dẫn dắt. Họ biết giá trị của mình đối với công ty, và họ cũng biết giá trị của mình cao hơn cả lãnh đạo. Hầu như, thiên tài không quan tâm đến chức vụ và sự thăng tiến, bởi vì động cơ của họ khá phức tạp và mang tính cá nhân nhiều hơn. Họ thường kết nối với một mạng lưới những người bạn giống họ trên khắp thế giới. Không ai trong số họ che giấu sự "ngu ngốc", và cũng không dung thứ cho những lời biện hộ.

Sâu trong thâm tâm, một thiên tài cũng dễ dàng tự trách bản thân dữ dội, nhiều hơn những gì người bình thường tự đánh giá bản thân. Điều này không có nghĩa là chúng ta có thể thường xuyên chỉ trích hay phê phán kết quả công việc của họ. Trong mắt họ, sự chỉ trích đó thiếu tính chính đáng, đơn giản bởi vì chúng ta không thông minh bằng họ. Họ thường xem công việc của người khác chỉ là những đóng góp không đáng kể, và không bao giờ biết cảm ơn vì những gì người khác đã làm cho dự án. Bạn thấy đấy, dẫn dắt thiên tài phơi ra những thách thức đặc biệt như vậy đấy.

Từ kinh nghiệm dẫn dắt các nhóm lớn toàn những người thông minh, tôi biết được một điều lý thú, đa số họ đều nghĩ có thể làm công việc của tôi tốt hơn tôi. Và tất nhiên, họ hoàn toàn có thể, nếu công việc đó chỉ xoay quanh những dự án của họ hoặc những lĩnh vực mà họ tinh thông. Nhưng công việc của một lãnh đạo thì nhiều hơn họ nghĩ. Đó là phải nhìn thấy được tất cả các "nút" kết nối với nhau và kết hợp với nhau như thế nào để tạo ra một sản

phẩm có tính tích hợp và phức tạp. Trong khi lãnh đạo phải duy trì tầm nhìn về một tổ chức hay công ty như một thể thống nhất và đưa ra các đánh giá dựa trên thể thống nhất đó, thì nhân viên lại thường có xu hướng tập trung vào những điểm nhỏ. Khi dẫn dắt một nhóm làm việc bình thường, cách tiếp cận theo lối chỉ huy để phối trí những phần công việc của cá nhân tỏ ra hữu hiệu, còn đối với nhóm thiên tài lại không phù hợp. Những cá nhân thông minh và xuất chúng thường có những lý do xuất sắc để hành động theo hướng có lợi cho công việc của họ, nhưng có thể bất lợi cho tập thể. Lãnh đạo phải làm cho họ hiểu rõ rằng một quyết định sẽ ảnh hưởng đến toàn nhóm, toàn công ty. Nếu tạo ra được một văn hóa nhóm đủ mạnh mẽ, thiên tài sẽ chấp nhận những quyết định mà họ hiểu được, giúp mang lại lợi ích cho cả nhóm, cả công ty.

Thiên tài được khích lệ bằng những động cơ hoàn toàn khác so với đa số nhân viên còn lại. Thông thường, thiên tài không thích những động cơ lãnh đạo dùng để kích thích người khác hoàn thành công việc. Trong lĩnh vực công nghệ vốn bị thống trị bởi những người cực kỳ thông minh, cái khó là phải kích thích họ làm việc vì lợi ích của toàn công ty hơn là chỉ cho công việc hoặc sở thích của họ. Thiên tài cần được cổ vũ, khích lệ và nghĩ thành công của cả nhóm như là của bản thân họ.

Xây dựng môi trường dẫn đến sự sáng tạo

Đa số các nhà khoa học xuất chúng tôi đã từng dẫn dắt đều không nghĩ rằng họ cần có tôi. Trên thực tế, tôi có cảm giác sự lãnh đạo của tôi làm họ buồn chán. Tôi quá chậm chạp, quá tọc mạch, và quá hiển nhiên đối với họ. Làm thiên tài chấp nhận việc họ cần một người không phải thiên tài để đi đến thành công, đó là một trong những thách thức lớn của người lãnh đạo. Đối với tôi, buồn chán cũng có cái hay, bởi vì tôi đã thành công khi tạo ra được một môi trường cho các thiên tài tập trung làm công việc của họ.

Những kỹ sư, nhà khoa học giỏi giang và những nhà sáng tạo xuất sắc đều có những nhu cầu khá đặc biệt. Để dẫn dắt thiên tài, phải bỏ đi những khái niệm lãnh đạo truyền thống, phải trở thành một người quản lý vô hình, cung cấp dữ liệu, hỗ trợ, và quy trình mà không cần những giải pháp mang tính chỉ huy. Chúng ta có thể đưa ra bài toán, cung cấp tất cả dữ liệu, và nguồn lực, nhưng không thể chỉ họ cách giải bài toán đó. Làm vậy sẽ cắt đứt khả năng sáng tạo bên trong họ để tạo ra được giải pháp đột phá. Chúng ta phải dẫn dắt mà không quá trực tiếp, nhưng đó là thứ nói dễ hơn làm. Một lãnh đạo giỏi là khi trợ giúp thiên tài tự khám

phá ra quyết định đúng, chứ không phải nói cho họ biết quyết định nào là đúng. Dẫn dắt thiên tài đòi hỏi chúng ta đưa ra sự lựa chọn cho họ, chứ không phải ra lệnh cho họ.

Mặc dù yêu cầu họ làm điều gì dễ hơn là để cho họ tự trị, cách tiếp cận theo lối chỉ đạo có thể sẽ tạo ra những hạn chế trong việc tìm ra những giải pháp mang tính đột phá và sáng tạo cao cho những vấn đề phức tạp. Mặt khác, chúng ta có thể trở nên quá bị động và để cho họ tự tính toán những mục tiêu riêng của họ thay vì mục tiêu chung của nhóm. Nhiệm vụ của lãnh đạo là hỗ trợ họ giải quyết vấn đề và giữ cho họ tập trung vào những mục tiêu chung. Sự cân bằng giữa tạo ra sự tự do làm việc và tập trung sáng tạo cho mục tiêu chung là một trong những công việc khó khăn nhất khi dẫn dắt thiên tài. Một số trường hợp thú vị, ví dụ như Spencer và lò vi sóng, là đáng theo đuổi, nhưng một số trường hợp khác chỉ tổ mất thời gian vô ích mà thôi. Lãnh đạo cần phải quyết định liệu một phát hiện mang tính bất ngờ có mang lại giá trị lớn hơn những vấn đề được hoạch định từ đầu hay không. Để quản lý thiên tài, phải trở thành một lãnh đạo có giác quan phi truyền thống: ủng hộ một quá trình mà không cần phải định nghĩa các phương tiện, và đôi khi không biết bao giờ quá trình đó chấm dứt.

Thay vì cho rằng những gì chúng ta làm đóng vai trò lớn trong thành công của dự án, hãy cố gắng hiểu, người lãnh đạo chỉ cần tạo ra môi trường để thiên tài gặt hái được thành công mà thôi. Những gì cần kiểm soát chỉ là những thứ không trực tiếp liên quan đến mục tiêu cụ thể. Lãnh đạo không phải là một phản ứng hóa học mà chính là chiếc lò để phản ứng đó diễn ra.

Chúng ta có thể thay đổi hạ tầng nghiên cứu, thay đổi kích cỡ nhóm, và những trọng tâm của nhóm nghiên cứu, nhưng sự thành công của nhóm sẽ đến từ sự sáng tạo của các thành viên. Môi trường nơi thiên tài làm việc sẽ giúp họ gia tăng sáng tạo, có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả công việc. Bất cứ ai cũng có thể gặp may mắn một lần, nhưng nếu thấy một lãnh đạo dẫn dắt những nhóm làm việc gặt hái được từ thành công này đến thành công khác trong một thời gian dài, đó chính là dấu hiệu chắc chắn rằng một người biết cách làm việc với các thiên tài.

Thiên tài không thể dẫn dắt thiên tài làm việc được

Nếu cảm thấy không chắc chắn về khả năng dẫn dắt thiên tài, nên nhớ rằng người thông minh cũng có thể là một lãnh đạo tồi. Mặc dù, cũng có một số trường hợp ngoại lệ, như Bill Gates hoặc Elon Musk, nhưng nói chung người thông minh thường không dẫn dắt

những người thông minh khác làm việc tốt được, bởi vì họ luôn đặt trí thông minh của mình nặng hơn bất kỳ ý kiến nào của người khác, cho dù đó là dữ liệu rành rành. Thiên tài có khuynh hướng làm giảm giá trị của bất cứ điều gì họ không biết, điều đó làm thui chột khả năng đưa ra quyết định của họ. Một người không phải thiên tài có thể dễ dàng nhìn thấy những thứ bên ngoài vấn đề đang quan tâm cho nhóm nghiên cứu.

Càng dấn sâu vào vấn đề, thiên tài càng khó nhìn thấy những vấn đề bên ngoài đó, bởi vì họ tập trung vào bên trong. Một người không phải thiên tài lại có khả năng cân bằng tốt hơn và có cái nhìn rộng hơn đối với vấn đề mà nhóm đang giải quyết. Là một lãnh đạo, không cần tìm ra giải pháp, nhưng phải biết cần giải quyết vấn đề gì cho các thành viên. Lý do có thể dẫn dắt được thiên tài là bởi vì chúng ta không phải là thiên tài.

Khi thiên tài chỉ huy một dự án, họ có khuynh hướng nói cho các thành viên cần phải làm cái gì. Bởi vì họ biết nhiều hơn bất kỳ thành viên nào trong nhóm, nên họ cũng không thể cưỡng lại việc bắt mọi người phải làm theo cách mà họ nghĩ là tốt nhất. Họ nghĩ dự án sẽ thất bại cho đến khi định nghĩa được tất cả công việc cho mọi thành viên và tin rằng những giả định của mình là đúng.

William Shockley, một thiên tài đã dẫn dắt Bell Lab phát triển dự án tạo ra chất bán dẫn, đã gặp nhiều khó khăn khi chỉ huy các nhà khoa học và kỹ sư xuất sắc khác. Sau khi được trao giải Nobel năm 1956 cùng với John Bardeen và Walter Brattain, ông thành lập Shockley Semiconductor và tuyển sáu mươi trong số những người thông minh nhất trên thế giới về làm việc. Sau đó, ông đã chỉ huy họ bằng sự thông minh của mình.

Shockley tỏ ra độc đoán và không hề đưa ra những lý do cho những quyết định của mình. Ông không thèm để ý đến các báo cáo của thuộc cấp mà tự viết tất cả. Có một lần ông đưa bản nghiên cứu ông viết cho một vài nhà khoa học trẻ và đề nghị họ gửi đăng trên tạp chí nhưng đứng tên nhóm người này luôn, ngụ ý rằng họ không thể thực hiện một nghiên cứu có chất lượng tương đương như vậy.

Tám trong số những nhân viên giỏi nhất của ông, bao gồm Bob Noyce và Gordon Moore, chẳng bao lâu sau đã rời khỏi Shockley Semiconductor để thành lập Fairchild Semiconductor vào năm 1957.

Tám kỹ sư này sau đó đã tiếp tục thành lập các công ty về máy tính nổi tiếng nhất trong lịch sử của ngành này như Intel, Advanced Micro Devices và National Semiconductor. Nếu Shockley không quá tự cao và kiêu ngạo, những người này đã không bỏ đi, và Shockley Semiconductor có thể đã sản xuất ra những con chip trong chiếc máy tính mà tôi đang viết nên những dòng chữ này, chứ không phải Intel.

Khi thiên tài dẫn dắt thiên tài, khả năng ra quyết định của họ có thể bị chi phối bởi tâm lý "tự coi mình là trung tâm". Người lãnh đạo phải duy trì được quan điểm xem công ty như là một thể thống nhất và phải ra quyết định dựa trên thể thống nhất đó. Thiên tài thường không thể lùi lại để thấy toàn bộ bức tranh, bởi vì đặc tính "siêu tập trung" đã khiến họ chỉ có thể nhìn thấy một vấn đề duy nhất, dẫn đến việc họ ưu ái ý kiến của họ hơn những người khác.

Một thiên tài có thể đưa ra những lý do tại sao ý kiến của mình nên được ưu tiên, nhưng nếu áp đặt cùng những lý do này vào tất cả các dự án một cách không phân biệt, có thể sẽ dẫn đến một quyết định chiến lược khác đi hoàn toàn. Thông qua việc áp đặt những lý do này mà không phân biệt, một thiên tài có thể ưu tiên cho ý kiến của mình mà không hề nhận biết được chuyện đó.

Thiên tài cũng không có khả năng đánh giá công việc của mình tốt được. Thay vì thừa nhận thất bại của một dự án ngay từ sớm để cho phép chuyển hướng nguồn lực sang dự án khác, họ có thể xem vấn đề đang đối mặt có tầm quan trọng quá lớn, bởi vì đó chính là ý kiến họ đưa ra. Có nhiều khả năng họ tiếp tục đổ thời gian và tiền bạc, vượt xa giá trị thật của dự án đó. Lãnh đạo thiên tài thường đặt nặng chú ý vào những thứ họ thích hơn là thị trường thích. Cách tiếp cận này khiến cho lãnh đạo thiên tài không thể quyết định được cái gì là thành công về mặt thương mại, bởi vì họ nghĩ công chúng không đủ thông minh như họ.

Quản lý cái tôi

Một trong những vấn đề nhạy cảm nhất trong việc dẫn dắt thiên tài là quản lý cái tôi của họ. Họ có khuynh hướng xem mình là trung tâm và tự tin thái quá. Đặc biệt, những người thông minh thường đánh giá sai mức độ tinh thông của họ trong những lĩnh vực khác không thuộc sở trường của mình. Lãnh đạo phải nắm được khuynh hướng này mà không làm tổn thương cái tôi của thiên tài, phải cân bằng được giữa sự tự tin thái quá tự nhiên và tâm lý xem mình là quan trọng bẩm sinh. Chú ý, có sự khác nhau

giữa sự tự tin và thái độ vênh váo, tự mãn.

Hầu hết các lãnh đạo doanh nghiệp sẽ thu thập dữ liệu, ra quyết định, và bắt mọi người làm theo. "Tôi là người quyết định", George Bush đã từng có câu nói nổi tiếng như thế, và kể từ đó nhiều CEO đã bắt chước thái độ này[1]. Nhưng tâm thế này sẽ vô cùng rủi ro khi dẫn dắt thiên tài, bởi vì áp đặt một quyết định cho thiên tài mà không hề thỏa hiệp với họ chính là đập vỡ cái tôi của họ. Nếu những quyết định được đưa ra theo kiểu như vậy, họ sẽ rút lui khỏi dự án. Cách tốt nhất để thiên tài điều chỉnh phương hướng của họ là để họ tự khám phá ra lý do và cơ sở hợp lý để chính họ quyết định thay đổi, thay vì bắt buộc họ phải thay đổi theo mình. Việc cung cấp dữ liệu và để cho thiên tài đưa ra những kết luận của chính họ là một "cơ chế" tốt để quản lý cái tôi trong quá trình ra quyết định của lãnh đạo.

Còn một cách khác để kiểm soát cái tôi của thiên tài là bao vây họ bằng những người thông minh khác, đóng vai trò như là một thước đo thực tế cho sự tự mãn của họ. Mối quan hệ giữa họ với những người thông minh khác giúp chúng ta kiểm soát được cái tôi của thiên tài.

Một nhà lãnh đạo trong ngành công nghiệp sản xuất máy móc không gian tâm sự với tôi, khi nhóm làm việc của ông bắt đầu cảm thấy có một chút hài lòng về công việc của họ và bắt đầu có khuynh hướng tự mãn, ông ấy nhanh chóng đem về một vài kỹ sư nổi tiếng trên thế giới để giám sát công việc của họ. "Họ nhanh chóng phát hiện ra lỗi trong công việc. Nếu công việc này không đạt được tiêu chuẩn cao như mong đợi, chúng tôi sẽ gặp rắc rối", ông nói. Như đã nói, Flexner cũng thường xuyên mời những nhà khoa học đến thăm IAS để kích thích những ý tưởng lạ và giúp cho nhóm nghiên cứu không xa rời thực tế.

Tính liên kết nhóm và sự sáng tạo cá nhân

Một thách thức nữa trong việc dẫn dắt thiên tài bao gồm việc cân bằng giữa sáng tạo và sự gắn kết trong nhóm làm việc. Sự gắn kết trong quá trình thực hiện dự án là cần thiết để đạt được mục tiêu. Có rất ít "dư địa" để thiên tài làm chệch hướng. Khi dẫn dắt thiên tài, phải cân bằng được việc hướng dẫn các cá nhân hướng đến mục tiêu chung của nhóm và khuyến khích sáng tạo để dẫn đến những đột phá. Khi đánh giá sự gắn kết của nhóm quan trọng hơn sự sáng tạo, các nhà lãnh đạo thường chọn chiến lược áp từ trên xuống (top-down). Trong đó, gán cho mỗi cá nhân một nhiệm vụ. Chiến lược này khó hoạt động tốt cho những nhóm có thiên tài

trong đó, bởi vì thiên tài không thích bị gán nhiệm vụ, và sự sáng tạo sẽ bị thui chột.

Cả sự gắn kết và sáng tạo đều quan trọng. Lãnh đạo không thể xem trọng cái nào hơn cái nào. Tại Shockley Semiconductor, Shockley chọn sáng tạo quan trọng hơn sự gắn kết. Ông ấy từng phát triển một dự án bí mật trong công ty, chỉ có vài người thực hiện dự án đó. Những người được chọn thực hiện dự án có cảm giác mình là ngoại lệ – một nhóm các chuyên gia được đặc cách. Các thành viên này có nhiều nguồn lực hơn và được phép sáng tạo nhiều hơn. Những người còn lại không nằm trong dự án cảm thấy họ bị đẩy ra ngoài cuộc và mất động lực để hoàn thành công việc. Việc Shockley thành lập một nhóm với nhiều đặc ân, đã vô tình phá vỡ tính gắn kết của công ty. Nhiều người sau đó đã rời công ty như một hệ quả.

Cân bằng giữa "phi công" và "hành khách"

Người dẫn dắt thiên tài không đơn giản chỉ là một phi công, người đưa ra mọi quyết định trên một chuyến bay. Lãnh đạo cũng có thể chỉ là một hành khách, để mặc cho thiên tài "lái" đi bất cứ nơi nào họ muốn. Thách thức của "ông sếp của Eisntein" chính là làm sao duy trì được sự cân bằng mong manh này.

Ông sếp này giống như đặt mỗi chân lên mỗi bên trên một bàn cân đặt trên đỉnh một kim tự tháp. Một bên phải đảm bảo cho nhóm làm việc có quyền tự do hoàn toàn để ra quyết định ảnh hưởng đến hướng đi của dự án. Trong trường hợp này, họ sẽ "lái" và người lãnh đạo giống như hành khách trên một chuyến bay. Bên còn lại, người lãnh đạo phải ra tất cả các quyết định về hướng đi và phân bổ nguồn lực cho dự án. Lúc này, lãnh đạo là phi công. Trong trường hợp này, lãnh đạo phải kiềm chế sự sáng tạo quá mức của thiên tài. Họ sẽ trở nên bị động và mất động lực (xem Hình 2.1).

Hình 2.1

Phi công phải đặt nặng sự công bằng, mục đích, và sự gắn kết trong nhóm lên trên sự phân tâm sáng tạo và sáng tạo cá nhân. Mặt khác, nếu trở thành hành khách trong suốt chuyến bay, lãnh đạo sẽ gặp rủi ro khi cho phép sự phân tâm để sáng tạo theo tùy hứng và sau đó không thể đạt được mục tiêu chung. Quá nhấn mạnh bên nào cũng sẽ dẫn đến tình trạng hiệu suất công việc bị giảm.

Tìm thấy được sự cân bằng giữa hai thái cực là cách duy nhất để đạt được hiệu quả công việc cao nhất của thiên tài. Duy trì sự cân bằng này không có nghĩa là tránh đặt nặng bên nào mà phải đứng sao cho cân bằng cả hai bên. Người lãnh đạo giỏi nhất chủ động sử dụng đồng thời cả sự gắn kết nhóm và sự sáng tạo cá nhân. Đặt chân lên mỗi bên sao cho cân bằng là cách duy nhất để đạt hiệu suất cực đại. Để sử dụng hai bên bằng nhau, người lãnh đạo giỏi phải hết sức mềm dẻo. Một lãnh đạo giỏi phải vừa là phi công, vừa là hành khách, làm sao để đạt mục tiêu chung trong khi vẫn đảm bảo khuyến khích sáng tạo cá nhân cùng lúc.

Nếu độc giả tự hỏi làm sao có thể điều tiết được các hành động cân bằng này, mười nguyên tắc để dẫn dắt thiên tài của tôi sẽ là sơ đồ thiết kế giúp lãnh đạo tạo ra môi trường vừa hỗ trợ sáng tạo, hiệu suất công việc và thành công, vừa là một môi trường cho phép thiên tài "vung gươm, múa kiếm" trong một đội ngũ gắn kết.

Giới thiệu mười nguyên tắc

Một số nguyên tắc trông có vẻ hiển nhiên đối với độc giả, nhưng như chúng ta sẽ bàn luận, đó chính là những lỗi đơn giản nhất có khả năng phá hủy cả công ty. Không phải tất cả những nguyên tắc này đều chỉ áp dụng được cho thiên tài. Dù sao đi nữa, cũng chỉ có vài người được gọi là xuất chúng, là những thiên tài có thể thay đổi thế giới. Những nguyên tắc này cũng có thể được áp dụng cho những người chỉ cần thông minh hơn hoặc có chuyên môn cao hơn người lãnh đạo. Chúng cũng có ích đối với những người chỉ "lóe sáng" trong một vài khoảnh khắc nhưng đem lại những thành tựu lớn. Là nhà lãnh đạo, việc phụ thuộc vào những người được đánh giá là tài năng hoặc thiên tài trong quá khứ là điều hiển nhiên. Tuy nhiên, đôi khi một người chỉ có thể "lóe sáng" khi người đó được đặt đúng chỗ và đúng thời điểm. Một người lãnh đạo giỏi là người có khả năng nhận ra thứ ánh sáng đó và chộp lấy khoảnh khắc đó ở một nhân viên bình thường có kiến thức xuất sắc.

Biến những nguyên tắc này thành thói quen là điều cần thiết, bởi vì điều đó sẽ giúp hình thành nên đặc tính cho nhóm làm việc của mình. Nếu đã trở thành thói quen, người lãnh đạo có thể duy trì được hiệu suất làm việc và sự tập trung của thiên tài trong một thời gian dài, cho dù đối mặt với những khủng hoảng.

Có thể sẽ rất khó để tuân thủ các nguyên tắc này trong những hoàn cảnh nguy cấp, nhưng đó lại là những thời điểm cần thiết nhất. Khi hoàn cảnh dẫn đến sự phức tạp và mức căng thẳng cao trong nội bộ, người lãnh đạo càng khó áp dụng chúng. Trong quá khứ, tôi cũng đã từng thất bại khi không thể làm theo những nguyên tắc do mình đặt ra. Tôi nhận ra rằng mỗi nguyên tắc lại kéo theo những nguyên tắc khác. Chỉ cần thất bại ở một nguyên tắc sẽ dẫn đến hiệu ứng sụp đổ dây chuyền, hay còn gọi là hiệu ứng domino. Khi tôi phá vỡ những nguyên tắc của chính mình, môi trường gắn kết tôi đã dày công xây dựng cũng tan tành theo mây khói. Sự đổ vỡ đó đã ngăn chúng tôi tiến đến mục tiêu chung. Nhưng may thay, những nguyên tắc này đã giúp tôi giải quyết khủng hoảng mà tôi gây ra. Cho dù tôi phạm sai lầm, đơn giản chỉ cần quay lại sơ đồ thiết kế này có thể giúp tôi đưa mọi việc trở lại quỹ đạo một cách êm ái.

Những nguyên tắc dưới đây chỉ là phần giới thiệu lướt qua để giúp người lãnh đạo làm việc thật hiệu quả với thiên tài, chính là mục đích cuối cùng của quyển sách. Mỗi chương kế tiếp sẽ tập trung vào từng nguyên tắc. Bên cạnh việc giải thích cách áp dụng

chúng, chúng ta cũng sẽ đề cập đến những rào cản khiến cho việc áp dụng các nguyên tắc trở nên khó khăn, và đề xuất một số cách để vượt qua rào cản đó.

Mười nguyên tắc để dẫn dắt thiên tài

1

CHIẾC GƯƠNG KHÔNG BIẾT NÓI DỐI

Nguyên tắc đầu tiên chính là phải nhận thức được nhà lãnh đạo không phải là thiên tài, và những thiên tài làm việc chung với mình đều biết chuyện đó. Điều này có thể làm bản thân đau đớn. Có thể sẽ cảm thấy nhẹ nhõm hơn khi dối lòng về việc bản thân mình là ai. Nếu bạn cũng giống như hầu hết chúng ta ở đây, bạn sẽ bảo vệ lòng tự trọng của mình bằng bất cứ giá nào. Tương tự, rất khó tự đánh giá bản thân một cách chính xác mà không có một chiếc gương soi – một người tư vấn không hề thiên vị mà bạn tin tưởng nhất sẽ cho bạn biết sự thật.

Để dẫn dắt thiên tài thành công, nhà lãnh đạo phải trở nên tàn nhẫn khi tự đánh giá. Nếu tự lừa dối bản thân, nhà lãnh đạo sẽ bị "đông cứng" tại một điểm trên con đường sự nghiệp trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Nếu không thể tự đánh giá khả năng lãnh đạo một cách chính xác và sửa chữa sai lầm khi cần thiết, lãnh đạo sẽ trở nên thiếu hiệu quả, và kéo cả nhóm đi xuống cùng với mình. Lãnh đạo giỏi có khả năng đánh giá một cách thực tế họ đang làm việc như thế nào, nhưng lãnh đạo xuất sắc mới có khả năng sửa chữa những hành vi sai lầm dựa trên những gì họ phát hiện.

2

TRÁNH SANG MỘT BÊN

Trở ngại lớn duy nhất để một thiên tài đi đến thành công chính là người lãnh đạo. Nếu lãnh đạo cứ cản trở chuyến tàu suy nghĩ của họ, họ sẽ đâm sầm vào lãnh đạo, và làm con tàu bị lật. Hãy tránh đường. Đa số lãnh đạo đều nghĩ họ là trung tâm của một dự án để chỉ huy những thành viên khác. Bị can thiệp quá sâu sẽ hạn chế tính sáng tạo của thiên tài và làm chậm quy trình giải quyết vấn đề. Bạn chỉ có thể tránh đường nếu đã hiểu vị trí của mình trong quy trình, sau khi tự đánh giá một cách nghiêm khắc.

3

IM MIỆNG VÀ LẮNG NGHE

Lãnh đạo thiên tài có khuynh hướng nói quá nhiều và nghe quá ít. Có một người nghe quá thông minh nhưng bị ép buộc chỉ đem lại sự thỏa mãn cá nhân mà thôi, nhưng càng nói nhiều, lãnh đạo càng ít có cơ hội dẫn dắt thiên tài. Một trong những cách tốt nhất để thu phục thiên tài là lắng nghe họ nhiều hơn. Khi im miệng và lắng nghe, lãnh đạo để thiên tài trở thành một cỗ máy sáng tạo cho nhóm của mình, cải thiện hiệu suất cho cả nhóm. Lắng nghe một cách sáng tạo, tôi sẽ bàn luận chi tiết hơn ở Chương 5, là cách tốt nhất để cải thiện giao tiếp với thiên tài và khuyến khích sự làm chủ của họ đối với dự án. Biết lắng nghe những gì họ nói có thể đánh giá được sự thông minh của họ và xây dựng sự liên kết của họ với nhóm làm việc.

4

LẬT NGỬA NHỮNG HÒN ĐÁ

Tất cả chúng ta đều có cách che giấu những công việc riêng tư, giống như phát hiện những con sâu xanh lè dưới những tảng đá trong vườn. Những công việc không tiện nói ra như thế thường có lợi cho bản thân hơn là cho cả nhóm. Cách duy nhất để được xem là thành thật là lật ngửa những hòn đá lên để cho mọi người trong nhóm đều thấy những con sâu xanh đó. Có nghĩa là không có sự khác nhau giữa những gì lãnh đạo nghĩ và những gì lãnh đạo làm, cho dù khi bị lúng túng. Có những thứ đối với nhân viên bình thường là đủ minh bạch rồi, nhưng lại chưa đủ đối với thiên tài. Thiên tài ngay lập tức nghĩ rằng lãnh đạo không thành thật, cho dù họ cảm thấy mình chẳng che giấu điều gì. Khi chuyện đó xảy ra, thiên tài sẽ mất lòng tin vào lãnh đạo và sẽ không nghe theo lãnh đạo nữa.

Một lãnh đạo giỏi phải cung cấp lý lẽ, lý do cho tất cả các quyết định của mình. Một lãnh đạo xuất sắc phải làm thế trước khi đi đến một quyết định và đón nhận những góp ý để điều chỉnh quyết định đó. Lãnh đạo nên cung cấp dữ liệu và diễn giải lý do đằng sau những quyết định của mình trước khi người khác yêu cầu. Nếu đợi đến khi thiên tài hỏi thì đã quá muộn.

5

THUẬT GIẢ KIM

Khoa học và công nghệ giờ đây cùng là một đội, giống như "chơi" với nhau trong môn bóng bầu dục hơn là đánh golf một mình.

Vấn đề lớn xuất hiện khi đội bóng có nhiều ngôi sao. Mỗi ngôi sao là một mảnh của vấn đề. Nhưng mỗi ngôi sao cũng đóng vai trò quan trọng trong đội hình. Một đội hình có khả năng bổ khuyết cho nhau bằng cách để mỗi ngôi sao chỉ huy từng khu vực quan trọng trên sân bóng được đánh giá là cách bố trí theo kiểu "phản ứng hóa học" có thể dự đoán được kết quả. Đầu ra kỳ vọng sẽ bằng đầu vào. Cách tiếp cận này chưa đủ để tạo ra một đội hình có hiệu suất cao. Cách bố trí nhóm có thiên tài tốt nhất sẽ tiếp cận theo cách "phi tuyến tính", với cấu trúc phân cấp hàng ngang để tạo điều kiện cho nhiều phản ứng không dự đoán trước được xảy ra.

Tính cách của các thành viên trong nhóm làm việc cũng quan trọng không kém tài năng của họ. Giống như thuật giả kim, việc trộn những đặc tính cá nhân lại với nhau để tạo thành một nhóm phi tuyến tính đòi hỏi sự hiểu biết về tâm lý của thiên tài cũng như khả năng thấu hiểu sở trường của từng cá nhân trong nhóm. Mục tiêu là tạo ra một phản ứng hóa học trong nhóm mà ở đó kết quả đầu ra phải lớn hơn dữ kiện đầu vào rất nhiều lần, giống như biến chì thành vàng mà thuật giả kim đã làm.

Việc đi theo mô hình phản ứng hóa học sẽ giúp tìm thấy được những lỗ hổng về độ tinh thông của đội hình và "cài cắm" người xuất sắc vào lỗ hổng đó. Mô hình thuật giả kim nhìn xa hơn nhu cầu trước mắt về tính chuyên môn để tạo ra một đội hình phi tuyến tính mà ở đó sự va chạm ngẫu nhiên có thể tạo ra những sáng tạo khổng lồ.

6

QUÁ KHỨ KHÔNG PHẢI LÀ SỰ THẬT CỦA TƯƠNG LAI

Nếu nhà lãnh đạo cũng giống như đa số mọi người, cho dù mô tả cách ra quyết định của mình như thế nào chăng nữa, họ cũng thường chỉ tin vào bản năng và kinh nghiệm của mình hơn là tin vào dữ liệu. Đó cũng chính là lúc lãnh đạo đang dối lòng. Chúng ta thường neo tâm trí một cách vô thức vào những kinh nghiệm tốt hoặc xấu xảy ra gần nhất, bởi vì cảm xúc của bản thân đã ghi nhớ trải nghiệm này vào bộ nhớ nhiều hơn những thứ khác. Điều này đặc biệt đúng trong những trường hợp khi nhóm mất đi một thành viên giá trị hoặc một nguồn lực nào đó. Bộ óc thường sẽ liên kết rất mạnh đến những nỗi lo sợ mất mát.

Trừ khi có chủ tâm lúc đưa ra những quyết định, không thì chúng ta luôn bị thiên kiến chi phối chống lại những rủi ro hợp lý. Một lãnh đạo giỏi ra quyết định dựa trên dữ liệu. Nhưng một lãnh đạo

xuất sắc sẽ sử dụng đúng dữ liệu, phân tích dữ liệu đó bằng một phương pháp không bị thiên kiến, và áp dụng vào quy trình ra quyết định. Thiên tài sẽ nhận ra ngay lập tức nếu quyết định của lãnh đạo bị chi phối bởi những thiên kiến không có cơ sở hoặc những kinh nghiệm trong quá khứ, lúc đó họ sẽ không tiếp nhận quyết định của lãnh đạo một cách nghiêm túc.

7

ĐỪNG ĐỂ Ý ĐẾN NHỮNG CON SÓC

Nhiều thiên tài giống như những con chó săn Labrador, có khả năng vừa gặm cục xương vừa truy đuổi một con sóc. Một ý tưởng hay có thể thoáng qua đầu của một thiên tài, và ngay lập tức họ chạy theo ý tưởng đó. Đa số lãnh đạo cố gắng tập trung nhiều nhất vào nhiệm vụ cốt lõi của dự án. Nhưng thiên tài có thể làm cho lãnh đạo phát điên, bởi vì đầu óc của những người thông minh giống như đang chạy theo những con sóc – những thứ nhỏ thôi nhưng khá thú vị xuất hiện bên ngoài công việc chính làm họ muốn chạy đến và chộp lấy. Những ý tưởng lạ lùng luôn xuất hiện hằng hà sa số trong suy nghĩ của thiên tài. Mặc dù những ý tưởng này đa số là không phù hợp và không khả thi, nhưng một số sự phân tâm lại có khả năng trở nên có giá trị bạc tỷ. Một lãnh đạo xuất sắc sẽ phải khôn ngoan chọn lựa con sóc nào nên theo đuổi, bởi vì một thiên tài cũng không thể chạy theo mọi thứ trên đời được. Lãnh đạo có thể mang thêm giá trị cho các thiên tài bằng sự khôn ngoan để nhận biết đâu là con sóc đáng theo đuổi.

8

HÒA HỢP CON TIM VÀ KHỐI ÓC

Thiên tài thường bị xem như là một chiếc máy tính, không cảm xúc và không quan tâm đến ai. Vì thế chúng ta nghĩ rằng chỉ cần đẩy dữ kiện vào họ, đầu ra sẽ có một sản phẩm tốt như mong muốn. Ngược lại, hầu hết thiên tài chỉ có thể "phát tiết" những thứ mà trái tim của họ cảm nhận được. Cảm xúc của họ cũng bị dẫn dắt như tất cả chúng ta. Trái tim họ vẫn dẫn dắt lý trí họ.

Đôi khi trái tim của thiên tài không theo kịp lý trí của họ. Họ được ban cho khả năng trí tuệ phi phàm, nhưng cảm xúc lại bị hạn chế so với lý trí xuất chúng đó. Họ có thể vẫn làm việc nhưng trái tim thì không đặt vào công việc. Để đạt được hiệu suất mong muốn nhằm đi đến đột phá, trái tim của thiên tài phải được đặt vào công việc. Thiên tài phải quan tâm và có cảm xúc mãnh liệt với vấn đề

đang giải quyết. Để thiên tài làm việc hết khả năng, anh ta phải cảm nhận được sự an toàn và được quan tâm trong một môi trường ấm áp và luôn được hỗ trợ. Thiên tài cần cảm thấy họ quan trọng đối với lãnh đạo và đối với nhóm làm việc, không phải chỉ bởi những gì họ đang làm mà còn bởi chính con người họ.

Chỉ đến khi con tim và khối óc của thiên tài đồng bộ thì một vấn đề phức tạp mới bị tấn công với đầy đủ sức mạnh. Những cảm xúc phức tạp của thiên tài có thể làm hạn chế khả năng sáng tạo của họ, bởi vì khi bị căng thẳng, họ không thể để cho bộ óc của mình rong chơi tự do. Trái tim phải giúp bộ óc của họ thư giãn để sáng tạo.

9

HÃY ĐỂ VẤN ĐỀ CẦN GIẢI QUYẾT CÁM DỖ THIÊN TÀI

Rất hiếm khi chúng ta ép buộc được thiên tài thay đổi hướng đi. Sự tập trung giải quyết vấn đề của họ quá mạnh mẽ đến nỗi rất khó lèo lái họ đi theo hướng khác như lãnh đạo muốn. Họ sẽ chống lại việc thay đổi hướng đi nếu biết lãnh đạo đang muốn ép buộc mình. Việc duy trì sức ép cho đến khi nào họ thay đổi mục tiêu thường hiếm khi thành công. Họ lại càng chống đối những gì lãnh đạo ép buộc họ nhiều hơn.

Một lãnh đạo giỏi sẽ có khả năng thúc đẩy thiên tài đến một mục tiêu quan trọng, nhưng lãnh đạo xuất sắc sẽ làm cho thiên tài thấy mục tiêu đó cũng chính là mục tiêu của mình. Lãnh đạo hiệu quả nhất sẽ sắp xếp vấn đề theo cách nào đó để cám dỗ được thiên tài, thu hút được sự quan tâm của họ, và kéo họ vào mục tiêu một cách tự nhiên không gò ép. Thiên tài sẽ được kích thích nhiều hơn khi giải quyết vấn đề nếu họ trở nên "say đắm" với vấn đề đó.

10

CHUNG SỐNG HÒA BÌNH VỚI KHỦNG HOẢNG

Đối với thiên tài, khủng hoảng cũng chỉ là một vấn đề bình thường mà thôi. Theo định nghĩa, thiên tài có nghĩa là bùng nổ. Hãy làm quen với điều đó, bởi vì khủng hoảng sẽ không bao giờ ngừng xuất hiện. Lãnh đạo phải hiểu và chấp nhận cuộc sống sẽ gặp phải hết cuộc khủng hoảng này đến cuộc khủng hoảng khác.

Để dẫn dắt thiên tài, trước tiên phải dẫn dắt được bản thân. Nếu bị gục ngã với mỗi đợt khủng hoảng, lãnh đạo cũng sẽ làm cho thiên tài phân tâm vì chúng, mất sự tập trung vào dự án, họ sẽ trở nên

kém sáng tạo hơn. Hãy phơi bày sự kiên cường bên trong bản thân người lãnh đạo để cho thấy giá trị của người lãnh đạo mạnh hơn cơn bão đang quay cuồng xung quanh. Sự ổn định tâm lý của nhà lãnh đạo có thể giúp thiên tài tập trung vào dự án. Một lãnh đạo giỏi giữ được bình tĩnh khi đối mặt với khủng hoảng, trong khi một lãnh đạo xuất sắc, ngoài việc nhận diện được khủng hoảng còn vô hiệu hóa được nguyên nhân gây ra khủng hoảng.

3

Nguyên tắc 1: Chiếc gương không biết nói dối

Từ trong thâm tâm, tất cả chúng ta đều nghĩ mình là thiên tài. Để dẫn dắt thiên tài, nên nhận biết rằng bản thân nhà lãnh đạo không phải là thiên tài, và các thiên tài làm việc với nhà lãnh đạo cũng biết điều đó. Thật đau đớn khi nhận ra bản thân kém thông minh hơn người khác, vì vậy chúng ta dối lòng để cảm thấy dễ chịu hơn. Nếu ai không cảm thấy vậy, có thể người đó cũng đang dối lòng.

Lừa dối bản thân về con người mình tạo ra những thay đổi mang tính cơ bản trong cách lãnh đạo, người lãnh đạo sẽ bị đông cứng ở một chỗ. Khi đó, người lãnh đạo sẽ tránh né việc ra những quyết định làm thay đổi nhận thức về chính bản thân mình, dẫn đến việc bóp nghẹt sáng tạo và không đạt được những thành tựu to lớn. Chỉ có thông qua sự tự đánh giá một cách nghiêm khắc mới có hy vọng tránh được sự lừa dối chính bản thân mình.

Vào đầu nhiệm kỳ tại IAS, Flexner chấp nhận những chỉ trích và phản ánh về cấu trúc của viện nghiên cứu. Ngay từ đầu, ông đã tìm đến ý kiến của nhiều thiên tài, bao gồm Felix Frankfurter, người sau này trở thành Thẩm phán Tòa án Tối cao Hoa Kỳ. Frankfurter đặt nghi vấn về việc mở khoa Toán tại IAS, vì ông tin rằng việc này sẽ không đem đến bất kỳ thành tựu mang tính thực tế nào cả.

Thay vì lảng tránh sự chỉ trích, Flexner đã xem xét chúng một cách kỹ càng. Mặc dù cuối cùng Flexner vẫn giữ quan điểm của mình và đưa ra quyết định đúng bằng cách mở khoa Toán ngay khi hình thành IAS, nhưng những cảnh báo của Frankfurter đã giúp Flexner làm cho những ý tưởng của mình trở nên sắc bén

hơn và đảm bảo khoa này hoạt động hiệu quả.

Frankfurter sau đó gia nhập vào ban giám đốc của IAS và trở thành cố vấn quan trọng của Flexner. Vào cuối nhiệm kỳ của Flexner tại IAS, ông không còn đủ tiền để cân bằng quỹ lương. Khi Frankfurter chỉ trích về sự mất cân đối này, Flexner đã buộc Frankfurter phải rời IAS. Nếu Flexner đánh giá tình hình chính xác hơn, ông ấy đã có thể sửa chữa sai lầm này. Thay vào đó, Flexner đã mất đi một nguồn vốn chính trị to lớn khi buộc Frankfurter ra đi.

Trở nên thành thật một cách tàn nhẫn với bản thân nghe có vẻ đơn giản, nhưng nền tảng để tổ chức phát triển và cải thiện rất cần sự thành thật này. Thực hành sự tự đánh giá nên được lên kế hoạch như thời khóa biểu luyện tập của vận động viên. Abraham Flexner cần quyển sách này, chứ không phải Albert Einstein.

Einstein và quả bom

Có lẽ trường hợp tự đánh giá và sửa chữa sai lầm nổi tiếng nhất từng xảy ra trong ngành khoa học chính là sự quay lại chống vũ khí hạt nhân của Einstein. Năm 1939, nhà vật lý người Hungary, Leo Szilard, cũng là một người bạn của Eisntein, biết được tin người Đức ngưng bán uranium từ các mỏ của Tiệp Khắc nằm dưới sự kiểm soát của họ. Hành động này chỉ có thể được lý giải rằng người Đức biết chất uranium là nguồn nguyên liệu để phục vụ cho chuỗi phản ứng hạt nhân có thể dùng để sản xuất vũ khí.

Einstein cổ vũ Mỹ sản xuất vũ khí hạt nhân bằng cách gửi một lá thư cho Tổng thống Mỹ Roosevelt cảnh báo rằng người Đức đang chế tạo một quả bom hạt nhân. Còn Szilard thì mô tả chi tiết khả năng tạo ra vũ khí hạt nhân của Đức. Szilard không muốn lá thư của mình bị xếp xó bởi thói quan liêu của Bộ Ngoại giao Mỹ, nên ông nhờ một người bạn tên là Alexander Sachs, một nhà kinh tế học và cũng là cố vấn của Roosevelt, chuyển lá thư tay đến tổng thống.

Sau khi đọc lá thư mà Einstein ký lên đó, Roosevelt đã tập họp một nhóm các lãnh đạo quân sự và khoa học để xem xét liệu có khả năng sản xuất ra một loại vũ khí hạt nhân hay không. Nỗ lực này dẫn đến dự án Manhattan tại Los Alamos, New Mexico, kết quả là sự ra đời của loại vũ khí hạt nhân đầu tiên.

Các nhà khoa học tại Los Alamos phải khám phá ra cách tách uranium để có thể thực hiện một phản ứng hạt nhân từ chúng.

Một trong những lãnh đạo của dự án, Vannevar Bush, đã bí mật ghé thăm Einstein để hỏi thêm một số vấn đề mà không muốn để Einstein biết quá nhiều về dự án. Tại buổi gặp đó, Einstein có lẽ đã đưa ra những lời khuyên về phương pháp để làm giàu phản ứng uranium.

Sau khi quả bom nguyên tử thứ nhất và thứ hai được thả xuống Nhật Bản, Einstein bị sốc bởi sự tàn sát dân thường ở đó. Ông vô cùng hối hận khi gửi bức thư cho Tổng thống Roosevelt, bởi vì Đức đã đầu hàng vào thời điểm quả bom nguyên tử chuẩn bị được thả. Ông đã công khai phản đối việc phát triển thêm những loại bom hydro hủy diệt như thế.

Einstein đề xuất lập một ủy ban quốc tế bao gồm các nhà khoa học để kiểm soát tất cả các kỹ thuật hạt nhân nhằm bảo đảm chúng chỉ được sử dụng vì mục đích hòa bình, ví dụ như sản xuất điện hạt nhân. Ông đã dành những năm cuối đời để cổ xúy hòa bình và giải trừ hạt nhân.

Khi nhìn lại, Einstein nói ông không nghĩ vũ khí hạt nhân là khả thi và bản thân mình không đóng một vai trò gì trong việc phát triển vũ khí hạt nhân đó, ngoại trừ việc ký tên vào bức thư gửi cho Roosevelt. Ngay cả Eisntein cũng không tin vào bản thân mình. Ông ấy đã không nhận ra sức mạnh của lời đề nghị của mình và việc liên lạc thường xuyên với Szilard không dính dáng gì đến công việc nghiên cứu sử dụng uranium làm vũ khí. Sự tự đánh giá này của Eisntein về mức độ trách nhiệm đã không nhất quán với những gì thật sự đã diễn ra.

Thành công lại càng làm cho việc tự đánh giá khó khăn hơn

Đánh giá công việc của mình sau khi thất bại dễ dàng hơn sau khi thành công. Ngay cả Einstein cũng lừa dối chính bản thân mình khi ông đính chính trách nhiệm của mình trong hành động đó. Thành công làm cho chúng ta nghĩ bản thân giỏi hơn khả năng thật của mình. Thành công đã che phủ những điểm yếu và đẩy chúng ta đến những rủi ro mà khi bình thường chúng ta rất cẩn trọng.

Quỹ Long-Term Capital Management (LTCM) là một ví dụ minh chứng rằng thành công càng làm cho việc tự đánh giá trở nên khó khăn hơn. John Meriwether, cựu phó chủ tịch của Salomon Brothers, thành lập LTCM năm 1994. Quỹ này thành công rực rỡ trong một vài năm đầu nhưng kết cục đã sụp đổ một cách khá ngoạn mục. Vào khoảng năm 2000, các chủ nợ đã bán hết tài sản

của công ty, và LTCM chấm dứt hoạt động.

Lý do của sự sụp đổ này có dính dáng đến một chương trình máy tính khá phức tạp để dự đoán thị trường, được các nhà quản lý quỹ viết nên. Họ rất tự hào về chương trình này, và chào hàng cho các nhà đầu tư. Sự phức tạp và tinh vi của chương trình đã cho họ một cảm giác an toàn lớn hơn mức độ mà bản thân chương trình đó có. Các thuật toán của chương trình đã không thể dự báo được những vấn đề kinh tế khá cơ bản mà một người quan sát thị trường bình thường hiển nhiên có thể làm. Mặc dù bị lỗi nghiêm trọng, nhưng những nhà quản lý quỹ tại LTCM vẫn tiếp tục gia tăng đầu tư trong khi lẽ ra họ phải giảm.

LTCM đã vô tình đưa sự kiêu căng, ngạo mạn của mình vào trong các thuật toán của chương trình, và dẫn đến sự thất bại nặng nề. Sự khởi đầu của thất bại thường xuất phát từ thiên kiến tự tin thái quá hình thành từ những thành công trong quá khứ. Nhóm làm việc trở nên kiêu căng và bắt đầu nhìn thành công như là một điều gì đó hiển nhiên. Ngay từ đầu, họ đã đánh mất khả năng xác định điều gì làm nên thành công của họ.

Những dấu hiệu cảnh báo sự kiêu căng

Khả năng kỳ lạ của con người để tự lừa dối mình thật đáng sợ. Tôi có thể nhìn thấy điều đó ngay trong chính bản thân mình. Tôi tin vào sự phán xét không thể đánh bại của riêng mình, và phán xét đó trở thành một thứ logic có khả năng tự gia cố rất hữu hiệu: Nếu tôi đặt cược cái gì đó, tôi nhất định thắng, bởi vì tôi đã đặt cược vào đó. Do tôi luôn luôn đúng, bất cứ thứ gì tôi cược cũng sẽ thắng. Nếu nhìn thấy bất kỳ dấu hiệu nào sau đây, đó cũng chính là lúc cần phải tự đánh giá mình một cách nghiêm khắc:

• ***Cảm giác như có đủ tư cách để làm cái gì đó.*** Điều này khá tinh vi, rất khó nhận thấy. Ví dụ, bạn cảm thấy mình xứng đáng được giao trọng trách, bởi vì bản thân có tài năng nhất. Nếu nghĩ chúng ta xứng đáng đối với một vị trí nào đó bởi vì giá trị bên trong của chúng ta hơn là những gì chúng ta đã làm được, đó chính là cảm giác đủ tư cách.

Sự đủ tư cách có thể phát triển đến một trạng thái mà chúng ta cảm thấy mình xứng đáng trở thành lãnh đạo đơn giản chỉ vì bản thân mình là ai. Cảm giác này có thể dẫn đến những chọn lựa rủi ro mà bản thân không cảm thấy có trách nhiệm. Sự lảng tránh trách nhiệm là dấu hiệu chính về cảm giác này.

• ***Thích những ý kiến của riêng mình hơn của người khác.*** Không chỉ tự gán nhiều giá trị hơn vào ý kiến của mình, mà ít nhiều còn có đan xen lòng tự trọng vào những ý kiến đó. Khi ý kiến của mình bị chỉ trích, chúng ta trở nên phòng thủ và tự vệ, giống như đang bị chỉ trích cá nhân. Rất khó để đánh giá ý kiến của mình và ý kiến người khác mà không bị tác động bởi bất kỳ thiên kiến nào. Sự kiêu căng sẽ dẫn đến bảo thủ, khiến chúng ta không chịu học hỏi thêm những thứ mới mẻ.

• ***Bắt đầu nhấn mạnh tính trách nhiệm hơn việc giải quyết vấn đề.*** Những câu nói đại loại như "Tôi không phải muốn đổ thừa, nhưng tôi chắc chắn sẽ tìm ra người đó là ai!". Thái độ này có khả năng khiến nhóm làm việc đổ lỗi cho nhau. Từ đó, thăng tiến chỉ dành cho những người giỏi đổ lỗi, thay vì cho những người dám chấp nhận trách nhiệm.

Thói quen tự đánh giá có nghĩa là nhận ra lỗi lầm nhanh chóng, chịu trách nhiệm và thừa nhận một cách công khai. Sau đó phải thay đổi, bởi vì thiên tài về bản chất rất hoài nghi. Một quản lý nói: "Tôi xin lỗi, đó là một sai lầm", theo sau bằng từ "nhưng" và một mớ lý do giải thích một cách duy lý, đó là cách người quản lý đang đánh mất lòng tin của nhóm.

Chỉ có người quản lý khiêm nhường mới đưa ra lời xin lỗi hoặc một lời tán dương mà không kèm chữ "nhưng". Bất kỳ một lý do gì đưa ra sau lời xin lỗi hoặc một lời khen chỉ làm giảm giá trị của lời xin lỗi hoặc lời khen đó mà thôi. Cách chúng ta chấp nhận trách nhiệm hoặc khen thưởng cũng quan trọng như có dám nhận trách nhiệm hay khen ai đó hay không.

Nhà lãnh đạo thật sự sẽ nhận trách nhiệm và tạo ra văn hóa trách nhiệm. Văn hóa này len lỏi vào mỗi ngóc ngách của dự án. Nếu người lãnh đạo chịu trách nhiệm cho hành động của mình thì các thành viên cũng sẽ chịu trách nhiệm phần nhỏ của mình trong dự án, và mỗi người sẽ trở nên hiệu quả hơn rất nhiều.

Giả vờ khiêm tốn

Cách đây nhiều năm, một nhà khoa học có tặng tôi một món quà để cảm ơn tôi đã giúp ông ấy tách công ty ra khỏi trường đại học. Tôi khoác tay, và nói: "Có gì đâu. Tôi chỉ làm công việc của tôi mà thôi".

Đêm hôm đó, trên đường lái xe về nhà, tôi nhận ra rằng tôi vừa bỏ qua một sự kiện quan trọng trong cuộc đời của nhà khoa học đó.

Tôi đã hành động như thể giấc mơ cuộc đời của nhà khoa học này chẳng là gì cả, và tôi đã làm hỏng một điều có ý nghĩa đối với ông ấy. Tôi đã khiêm tốn không đúng lúc, nhưng còn hơn thế nữa, tôi đã chối bỏ thành tựu mang nhiều ý nghĩa đối với ông ấy.

Đêm hôm đó, tôi đã viết email cho ông ấy, nói rằng lời khen tặng đó rất có ý nghĩa với tôi và với tư cách là đồng nghiệp, tôi đánh giá ông ấy rất cao. Tôi viết rằng lời cảm ơn của ông là phần thưởng lớn nhất tôi từng có trong công việc. Nhà khoa học đó vẫn mãi là người bạn thân của tôi, cho dù công việc khiến chúng tôi cách xa nhau.

Tự đánh giá chỉ hình thành khi người lãnh đạo chấp nhận bản thân có hạn chế và dễ mắc sai lầm, và nhận thức được rằng họ chỉ có thể sửa chữa những sai lầm bằng cách đóng góp công sức vào công việc. Có một khoảng lặng khi cân bằng giữa tự tha thứ cho bản thân khi mắc sai lầm và cố gắng làm việc để đảm bảo sai lầm đó không xảy ra một lần nữa. Nếu tha thứ cho bản thân nhưng không bao giờ sửa chữa sai lầm trong tương lai, chúng ta sẽ bị mất uy tín.

Ghét bản thân cũng có dính dáng đến dạng khiêm tốn giả tạo này. Trong nhiều năm, bất kỳ lúc nào phạm sai lầm, tôi cũng tự trừng phạt bản thân bằng cách gọi mình là "thằng ngốc". Sự giận dữ này hàm ý tôi rất sốc khi bản thân mắc sai lầm. Tôi đã hành động như thể mình rất hoàn hảo, như Thượng Đế vậy. Sự kỳ vọng mình phải là một người hoàn hảo một cách vô thức này cũng chính là sự tự lừa dối lớn nhất đối với bản thân.

Tự thương mình quá mức cũng là một hệ quả của dạng khiêm tốn giả tạo. Hành động này xuất hiện khi chúng ta cảm thấy bản thân không đáng bị mắc sai lầm. Chúng ta nghĩ rằng như vậy là không công bằng. Chúng ta không thể cứ đắm mình trong sự thương xót bản thân, dễ dàng tha thứ cho bản thân, và than khóc về hậu quả như là một sự không công bằng đối với mình khi mắc sai lầm.

Cười phá lên – liều thuốc giải cho sự kiêu căng

Sự kiêu căng, ngạo mạn xuất hiện cùng với việc xem mình là quan trọng quá mức. Tiếng cười giải phóng chúng ta ra khỏi những rào cản giả tạo mà chúng ta đã dựng lên để che lấp những điểm yếu của bản thân. Tự cười bản thân cho thấy tôi sở hữu những điểm yếu của mình, chứ chúng không sở hữu tôi. Chúng không thể kiểm soát những điều tôi tin tưởng hoặc tôi cư xử ra sao. Nếu tôi có thể cười vào bản thân mình, tôi đoan chắc là có thể kiểm soát

được sự kiêu căng của mình.

Trong cuộc nổi dậy bất bạo động tại Ai Cập nhằm lật đổ Tổng thống Hosni Mubarak trong phong trào Mùa Xuân Ả Rập vào năm 2011, những trí thức dẫn đầu phong trào sử dụng Twitter để nhạo báng Mubarak. Họ cho rằng cười cợt Mubarak khiến cho ông ấy bớt trở thành mối đe dọa. Sự cười cợt này cũng chính là sự phế truất ông ấy trong tư tưởng. Tương tự như vậy, cười chính mình sẽ giúp lột cái vương miện trên đầu chúng ta xuống. Khi nhìn ra được những điều mình làm thật buồn cười, lúc đó thật khó mà nghĩ rằng bản thân mình không thể mắc sai lầm. Cười là một liệu pháp sinh lý giải tỏa những áp lực nằm trong tâm thức của chúng ta.

Chúng ta có thể tích hợp có hệ thống tính hài hước vào thuật lãnh đạo như một phương tiện để duy trì tính khiêm nhường. Mỗi tháng tôi thường gửi một câu chuyện cười bằng email cho cả phòng ban của mình. Tôi dùng chính bản thân mình như là một ví dụ trong những hoàn cảnh tức cười hay sượng sùng nhiều nhất có thể. Tôi đã từng tặng một chai rượu Scotch đắt tiền cho một người bạn theo đạo Hồi. Phải gần một năm sau, anh ấy mới nói cho tôi biết đạo Hồi cấm uống rượu. Tôi bị bẽ mặt và xin lỗi người bạn đó vô vàn vì sự vô ý của mình. Sự lúng túng và lời xin lỗi của tôi đã làm anh ấy cười một cách thật tâm và tạo ra một mối liên kết bằng hữu kéo dài đến tận ngày hôm nay.

Khi mới bắt đầu sự nghiệp, Einstein tỏ ra rất nghiêm nghị, nhưng khi già dặn hơn và có chút tiếng tăm, ông đã biết đùa với bản thân mình. Vào những năm tháng cuối đời ông, Đại học Princeton đã tổ chức một ngày nói về các bài thuyết trình để vinh danh ông. Einstein ngồi suốt buổi thuyết trình mà không có ý kiến hay góp ý gì cả. Một số người đến hỏi ông liệu các bài thuyết trình có làm ông chán hay không. "Chúng sẽ làm tôi chán nếu tôi hiểu được!", Einstein trả lời(1).

Khi sức khỏe ông sa sút, bác sĩ đã đề nghị ông kiêng cữ một số thứ như kẹo và thuốc lá. Sau một bữa ăn tối tại nhà, các vị khách chọc phá ông bằng cách đưa cho ông một hộp kẹo. Ông cầm một lát và mở ra… hít một hơi thật sâu. Các vị khách nhìn ông có vẻ thách đố. "Đó là tất cả những gì bác sĩ cho phép tôi làm", Einstein nói, "Quỷ dữ đã trừng phạt bằng cách cấm tất cả những gì chúng ta thích trong cuộc đời này"(2).

Tặng quà và lòng biết ơn

Tặng quà cũng là một liều thuốc giải độc cho sự kiêu căng. Hãy chính thức nhìn nhận công lao của một thành viên bằng cách chuẩn bị một món quà, nhường hào quang của mình cho một người khác. Món quà không được quá lớn và quá đắt tiền để tránh sự chú ý vào hành động của người lãnh đạo. Chuẩn bị món quà cũng quan trọng như cách trao món quà, đòi hỏi lãnh đạo thôi nghĩ về mình và tập trung sự chú ý cho người khác.

Cách lãnh đạo tặng quà có thể làm cho sự kiện trở thành một cuộc vui cho cả nhóm hoặc một sự thất vọng ê chề. Khi tặng quà, lãnh đạo nên hướng sự chú ý của nhóm đến người nhận, lời trao tặng nên ngắn gọn và để cho người nhận nói về những điều cả nhóm đang ăn mừng.

Lãnh đạo nên tổ chức tặng quà tán thưởng thường xuyên. Những món quà nên xuất phát từ lòng biết ơn người nhận quà vì đã đóng góp cho nhóm, chứ đừng mang vẻ giả tạo. Lòng biết ơn sẽ tấn công lòng kiêu hãnh. Khi kỳ vọng những nỗ lực vượt bậc từ nhóm làm việc phải đáp ứng yêu cầu của lãnh đạo mà không nhìn nhận và tán thưởng họ, người lãnh đạo hàm ý mình xứng đáng hưởng những nỗ lực đó của nhóm bởi vì "đức cao vọng trọng" của bản thân mình. Thái độ này hạ thấp giá trị của các thành viên, dẫn đến giảm sự nhiệt tình và trung thành của họ đối với lãnh đạo.

Khi cảm thấy vui sướng vì sự phấn khích của người nhận quà, mà không cần biết mình được lợi lộc gì trong đó, chúng ta đã có được một khoảnh khắc khiêm cung đáng quý. Khoảnh khắc đó sẽ ngắn ngủi thôi, bởi vì tất cả chúng ta đều có thói quen quay về suy nghĩ cho bản thân mình.

Vượt qua nỗi sợ xung đột

Tự đánh giá thật sự nghĩa là phải có khả năng "nuốt" những xung đột bên trong. Luôn luôn có sự xung đột giữa suy nghĩ bản thân nên như thế nào và bản thân thật sự là ai. Trừ khi đối mặt với những va chạm, chúng ta sẽ dối lòng rằng mọi việc đều ổn và vì thế không cần phải cải thiện chuyện gì hết. Lãnh đạo sẽ không bao giờ có thể chịu được sự chỉ trích từ đồng nghiệp và sử dụng những nhận xét của họ để cải thiện bản thân.

Ban đầu, IAS có nguồn cấp vốn vững chắc từ gia đình Louis Bamberger và Felix Fuld Foundation. Hai chị em sinh đôi, Caroline (bà Fuld) và Louis, cùng với hai đồng sự nữa đã lập ra một chuỗi cửa hàng thời trang ở New Jersey và bán lại cho Macy's ngay sau khi thị trường chứng khoán rơi vào khủng hoảng năm 1929.

Flexner phát hiện ra gia đình Bamberger rất ghét xung đột trong những buổi họp ban giám đốc, cho dù bàn về một vấn đề quan trọng thế nào đi nữa. Để tránh làm cho gia đình Bamberger không thoải mái với những cuộc tranh luận nảy lửa, những buổi họp ban giám đốc tại IAS chỉ mang tính hình thức và khá đơn điệu. Không có gì đệ trình lên ban giám đốc mà không có sự chuẩn y của Louis Bamberger trước đó. Hầu hết những cuộc họp đều chỉ gồm việc: lần lượt hết người này đọc đến người kia đọc các vấn đề để ghi vào biên bản cuộc họp mà không hề có một cuộc tranh luận mở nào cả.

Khi luật sư tốt nghiệp Harvard Felix Frankfurter tranh luận nhiệt tình trong một buổi họp, chống lại việc đặt ra chế độ lương hoàn toàn khác nhau cho các thành viên trong nhóm nghiên cứu, chị của Louis, Caroline Fuld, vươn người qua nói thì thầm vào tai Flexner rằng Frankfurter phải ra đi. Flexner chỉ vui vẻ phục tùng mệnh lệnh của bà ấy, vì lúc ấy Flexner cũng mệt mỏi với sự chỉ trích không ngừng của Frankfurter về cách điều hành IAS. Flexner đã đánh mất khả năng sống với những xung đột vốn có trong việc tự đánh giá.

Chỉ có Flexner mới có thể thuyết phục được gia đình Bamberger đưa ra những quyết định khó khăn, và vì thế ban giám đốc IAS trở nên phụ thuộc vào một mình Flexner. Sự miễn cưỡng đối mặt với xung đột dẫn đến sự khiếm khuyết trong khả năng tự đánh giá không chỉ của gia đình Bamberger, mà còn của Flexner. Đây chỉ là một trong nhiều lý do, tại sao Flexner đánh mất sự ủng hộ của nhóm nghiên cứu tại IAS, làm cho Flexner thất bại tại IAS.

Cách thứ ba

Người lãnh đạo các thiên tài phải có khả năng xem xét hai ý tưởng xung đột một cách công bằng và đồng thời. Sau đó, lãnh đạo phải giải quyết căng thẳng giữa các ý tưởng bằng cách đưa ra một hướng tiếp cận mới bao gồm những yếu tố riêng của từng ý tưởng nhưng có kết quả tốt hơn từng ý tưởng riêng lẻ. Quá trình này gọi là "integrative self-reflection" (tự suy tích hợp), đòi hỏi lãnh đạo phải giữ được sự thoải mái, dễ chịu trong tình huống rất dễ gây ra sự khắc khoải: có hai quan điểm trái ngược tồn tại trong đầu cùng một lúc.

Tự suy tích hợp không ngụ ý rằng đức tính này quan trọng hơn đức tính kia. Lãnh đạo không cần phải phân loại các hành vi và quyết định của mình là tốt hay xấu. Thường luôn có cách thứ ba để giải quyết những lỗ hổng trong thuật lãnh đạo cũng như giải

quyết những xung đột trong nhóm làm việc.

Nếu lỡ mắc một sai lầm tai hại, cần phải có lý trí nhận biết và rút kinh nghiệm từ sai lầm đó. Lãnh đạo cần phải có cảm xúc để ghi khắc những bài học xương máu đó, phải cân bằng giữa cảm xúc và lý trí để không cần loại bỏ cái nào cả. Lãnh đạo phải bình tĩnh chấp nhận bản thân có lỗ hổng và đặt tâm thế kiên cường để tránh mắc sai lầm tương tự trong tương lai.

Cách thứ ba là một phương pháp đầy sáng tạo, ở đó lãnh đạo quan tâm đến cả hai cực của cuộc xung đột mà không làm mất giá trị của bất kỳ bên nào. Cách thứ ba nhận ra hai cực này không bao giờ hoàn toàn hòa hợp với nhau được, nhưng cả hai đều hữu dụng trong những tình huống khác nhau. Cả hai cực đều có giá trị mà lãnh đạo nên sử dụng, bởi vì những giá trị đó sẽ cân bằng cho nhau.

Tự suy tích hợp giúp khám phá ra rằng động cơ cơ bản của cả hai cực có thể chồng lấn lên nhau, đó chính là phần giúp tạo ra cách thứ ba. Cách thứ ba sẽ không xuất hiện hiển nhiên và sẽ khó tìm ra, nhưng có thể làm cho lãnh đạo tăng uy tín. Nói chung, cách thứ ba biến khả năng lãnh đạo thành nghệ thuật lãnh đạo.

Trường hợp của Einstein là một ví dụ điển hình về cách thứ ba khi chạm trán với những người từ chối nhập ngũ trong thời kỳ Thế chiến thứ hai. Ông đã viết một bức thư cho nhà vua Bỉ đề nghị những người từ chối nhập ngũ này vẫn có thể thực hiện quân dịch bằng cách sắp xếp cho những công việc quan trọng nhưng không phải thuộc quân đội, ví dụ như công việc tại các hãng tàu buôn hay các bệnh viện. Nhiều quốc gia phương Tây đã áp dụng cách tiếp cận này, thỏa mãn cả hai phía: những người thích hòa bình và những người thích phụng sự quốc gia.

Cách để thực hiện "tự suy tích hợp"

Peter Drucker, một chuyên gia về doanh nghiệp, đã đề xuất một phương pháp để giữ bản thân có trách nhiệm. Ông đề nghị lãnh đạo ghi lại những gì họ kỳ vọng đạt được vào bất cứ lúc nào đưa ra quyết định hoặc thực hiện một hành động quan trọng. Chín hoặc mười hai tháng sau, so sánh kết quả thực với những kỳ vọng ghi lại trước đó. Xem liệu mình đã quyết định đúng hay sai, và đem áp dụng những điều đã rút ra được cho các quyết định sắp tới. Phương pháp này khá hấp dẫn đối với tôi trong vai trò là một nhà khoa học. Chúng tôi kiểm tra liệu những giả định có đúng hay không, sau đó phân tích dữ liệu và điều chỉnh các quyết định kế

tiếp dựa trên những dữ liệu đó.

Một kỹ thuật để tự đánh giá nữa là liệt kê ra những giá trị đặc biệt mà chúng ta sử dụng để ra quyết định. Mục đích của bài tập này là giúp nhận diện những giá trị mà chúng ta dựa vào đó để hành động, chứ không phải những giá trị mà chúng ta nghĩ rằng mình đang có. Nếu những giá trị đó không trùng với những giá trị bản thân mình hoặc công ty đang có, lãnh đạo cần xem xét lại.

Nhận biết sai lầm không đồng nghĩa với sửa chữa sai lầm

Trở nên khắt khe trong việc tự đánh giá thôi chưa đủ, mà phải thật sự sửa chữa lỗi lầm và những điểm yếu mà lãnh đạo phát hiện. Điều này có nghĩa là phải linh động và kiên nhẫn, bởi vì điều này cần thời gian và sự thực hành. Thực hành tự đánh giá phải được lên kế hoạch cụ thể và chi tiết, như thời khóa biểu luyện tập của vận động viên vậy.

Lãnh đạo phải học cách để làm bản thân tự bùng nổ, công phu giống như đẽo gọt đá hơn là nắn đất sét. Những cản trở trong nội tại còn cứng hơn chúng ta tưởng rất nhiều. Chúng ta sợ sự nhiễu loạn và lộn xộn của quá trình tự sửa chữa. Chúng ta nghĩ bản thân làm việc hiệu quả khi con đường khá mượt mà, nhưng sự thật không phải vậy. Những thành tựu công nghệ vượt bậc diễn ra dưới áp lực kinh khủng.

Lãnh đạo phải xác định được những suy nghĩ về bản thân mang tính phổ quát và đúng đắn cho dù thế nào đi nữa. Những ví dụ về cách suy nghĩ này trải dài từ: "Tôi luôn luôn làm cho nhóm cảm thấy rất tốt về bản thân họ", cho đến điều ngược lại: "Tôi chưa bao giờ làm cho nhóm nhìn thấy một bức tranh toàn cảnh về vấn đề". Luôn luôn và chưa bao giờ là những từ mang tính chung chung, hiển nhiên là không đúng. Có những xác suất và có những khả năng, nhưng bản tính và quyết định của chúng ta sẽ không tồn tại "mãi mãi" hoặc "không bao giờ". "Tôi nghĩ, sống trên cõi đời này mà không biết câu trả lời sẽ thích hơn nhiều so với có được những câu trả lời không chắc chắn. Tôi có những câu trả lời gần đúng và những niềm tin có thể xảy ra, cùng những mức độ không chắc chắn khác nhau về những sự việc khác nhau", nhà vật lý Richard Feynman nói[3].

"Đóng ngoặc" cuộc đời mình chỉ bằng những từ chung chung như trên sẽ thấy an ủi hơn là cân nhắc từng trường hợp một cách độc lập. Nếu nhà lãnh đạo định nghĩa bản thân bằng những từ chung chung, gộp lại như trên, họ sẽ đánh mất khả năng phát triển cá

nhân, sẽ không nhìn thấy bất cứ điều gì bên ngoài hai dấu ngoặc đó.

Vấn đề là làm sao để giải phóng con người thật của mình ra khỏi sự giam cầm ý tưởng về bản thân mình? Đó là điểm mà mô hình kinh doanh truyền thống gặp thất bại. Mục đích của việc tự đánh giá tại hầu hết các tổ chức là nhằm cải thiện kết quả công việc. Mục đích của việc tự đánh giá của người lãnh đạo dẫn dắt thiên tài là nhằm cải thiện những khám phá của thiên tài. Không phải tự đánh giá vì bản thân người lãnh đạo, mà nhằm để cải thiện khả năng khám phá của thiên tài.

Ở Hình 3.1, vòng tròn bên phải đại diện cho những gì nhóm làm việc cần ở lãnh đạo và hình lục giác xoắn bên trái đại diện cho những gì lãnh đạo có. Mục tiêu của việc tự đánh giá là nhằm cải thiện khả năng thích ứng của lãnh đạo với nhóm làm việc. Hình bên trái thể hiện sự thích ứng kém với nhóm, bởi vì người lãnh đạo không thể tự đánh giá.

Hình 3.1

Tự đánh giá là khả năng nhìn vào bên trong bản thân một cách khách quan. Đây là bước đầu tiên để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của tính cách. Nếu không thể "vá" những lỗ hổng, lãnh đạo tất nhiên sẽ lặp lại những sai lầm, và sẽ không bao giờ hiểu được tại sao mọi việc đi đến thất bại. Lãnh đạo sẽ cản trở nhóm đạt đến tiềm năng thực sự của mình. Bước đầu tiên trong việc tự đánh giá sẽ thay đổi sự tập trung của lãnh đạo ra khỏi những thành công trong quá khứ, nhưng điều này không có nghĩa là sự thay đổi đó sẽ tự động khắc phục được những sai lầm trong quá khứ, mà lãnh đạo phải làm việc để sửa chữa sai lầm đó.

Tập tự đánh giá bản thân với chiếc gương

Cho dù chúng ta rất muốn, nhưng cũng không thể tự thay đổi bản thân, bởi vì chúng ta không thể nhìn thấy bản thân thật sự. Chúng ta cần một chiếc gương bên ngoài để soi.

Hãy chọn một người tư vấn bên ngoài đáng tin tưởng đóng vai trò như chiếc gương soi. Người này không nên nằm trong nhóm làm việc và không nên nằm trong sự điều hành của lãnh đạo để không dè dặt khi nói về những vấn đề khó. Phần gian nan nhất của quá trình này là làm sao buộc bản thân phải nhìn vào tấm gương soi đó mà không nao núng và bỏ chạy.

Trước buổi họp đầu tiên, hãy thành thật đánh giá bản thân theo thang đo thuật lãnh đạo, sử dụng thang điểm từ 1 đến 5 để bắt đầu buổi thảo luận với chiếc gương. Các câu hỏi có thể được điều chỉnh cho phù hợp với lĩnh vực mình đang làm việc.

1. Tôi phản ứng (có tính chất bảo vệ quan điểm) như thế nào khi có người thách thức quan điểm của mình?

Bình tĩnh trả lời và giải thích lý lẽ = 1

Đối chất giận dữ với người thách thức = 5

1 2 3 4 5

2. Tôi có thường xuyên để cho một thành viên trong nhóm trình bày xong điều họ muốn làm trước khi có ý kiến hay không?

Luôn luôn cho phép họ trình bày = 1

Luôn luôn cắt ngang = 5

1 2 3 4 5

3. Ai là người công bố những thành tựu xuất sắc của nhóm?

Thiên tài, người thực hiện công việc xuất sắc đó = 1

Tôi = 5

1 2 3 4 5

4. Tôi có tích cực tiến cử một thiên tài trong nhóm cho việc thăng tiến nhưng sẽ có thể khiến người này ra khỏi nhóm vì lên

chức?

Sự nghiệp của thiên tài quan trọng hơn của lãnh đạo = 1

Sự thành công của tôi quan trọng hơn = 5

1 2 3 4 5

5. Nhóm làm việc có thường xuyên đánh giá lại kết quả nghiên cứu hay không?

Luôn luôn = 1

Không bao giờ = 5

1 2 3 4 5

6. Mục tiêu của đánh giá trên là gì?

Đánh giá lại những giả thiết và quy trình = 1

Tìm ra người chịu trách nhiệm cho thành công hoặc thất bại = 5

1 2 3 4 5

7. Có thành viên nào có thể liệt kê ra những giá trị quan trọng nhất của nhóm hay không?

Ai cũng có thể = 1

Không ai có thể = 5

1 2 3 4 5

8. Tôi có thể lừa dối nhóm làm việc nếu việc này đem lại kết quả tốt cho tôi?

Không bao giờ = 1

Còn tùy thuộc vào kết quả tốt như thế nào = 5

1 2 3 4 5

9. Các thành viên trong nhóm có liệt kê ra được những mục tiêu hàng đầu hay không?

Ai cũng có thể = 1

Không ai có thể = 5

1 2 3 4 5

10. Nhóm làm việc có thường xuyên tìm tôi để yêu cầu thêm nguồn lực cần thiết nhằm đạt mục tiêu hay không?

Hiếm khi = 1

Thường xuyên = 5

1 2 3 4 5

Đừng cho "tấm gương" của bạn xem bảng đánh giá bạn đã làm, mà hãy yêu cầu người tư vấn đánh giá mình dựa trên những câu hỏi trên, sau đó so sánh câu trả lời của mình và của người tư vấn. Trong bài phân tích này có hai phần. Phần một là cuộc trao đổi giữa mình và "tấm gương" về những câu hỏi có điểm số mà cả hai đều chấm là từ 4 đến 5. Đây là những điểm yếu lãnh đạo cần cải thiện. Trung tâm của cuộc trao đổi là những ví dụ cụ thể về những sai lầm trong quá khứ và giải pháp thay thế để có thể dẫn đến kết quả tốt hơn.

Phần hai của cuộc trao đổi thì quan trọng hơn. Hãy tập trung vào những câu hỏi cả hai đều cho điểm từ 1 đến 2. Đây được ví như là những mụn cóc mọc sau lưng mà chúng ta không thể nhìn thấy nếu không soi gương. Đó là những điểm yếu mà bản thân không biết có tồn tại. Đó chính là những điểm mù có thể dẫn người lãnh đạo đến những sai lầm.

Chỉ nhận ra được những điểm yếu chưa nhìn thấy cũng chưa đủ để thay đổi bản thân. Cần phải biết những điểm yếu đó sẽ làm hao tốn bao nhiêu nguồn lực nếu không loại bỏ chúng. Hãy nhớ lại những kết quả tệ hại trong vài năm qua và đánh giá liệu những thứ mà "tấm gương" đánh giá mình yếu có khiến cho bản thân đưa ra những quyết định sai lầm hay không. Chìa khóa để vượt qua được những điểm yếu đó là phải đặt bảng giá cho chúng, những cái giá mà lãnh đạo không sẵn lòng chi trả. Nếu có thể gắn bảng giá cho những điểm yếu bằng những thất bại cụ thể, lúc đó bạn sẽ nhận thấy nếu vẫn giữ những khuyết điểm đó, chúng ta phải trả một giá rất đắt.

Lần đầu tiên tôi tập đánh giá mình khi tôi nhờ một đồng nghiệp đóng vai trò là tấm gương soi cho tôi, quả thật tôi thấy đau đớn nhiều hơn tôi tưởng. Tôi tự đánh giá mình là một người lắng nghe giỏi, và là một người hay trì hoãn công nhận người khác. "Tấm

gương" của tôi lại cho rằng tôi thường cắt ngang lời của người khác trong lúc thảo luận để trình bày quan điểm của mình, và tôi thích nhận được sự công nhận cá nhân từ thành tích chung của nhóm. Bởi vì tôi không thể nhìn thấy chính bản thân mình như vậy, nên tôi rất khó thay đổi những hình ảnh như thế bên trong bản thân mình. Phải mất một thời gian dài để khắc phục những điểm yếu đó, nhưng tôi nghĩ rằng tôi đã tốt hơn trước kia.

Trao đổi với "tấm gương" không chỉ giúp chúng ta thoát khỏi những điểm yếu, mà còn giúp gia tăng những phẩm chất mình muốn bồi dưỡng. Khi tiếp tục gặp gỡ "tấm gương", hãy thảo luận với họ xem liệu những thay đổi đạt được trong quá trình "soi gương" có như mình mong muốn hay không. Nếu đạt được, hãy tiếp tục duy trì những hành vi đó và lặp lại quy trình "soi gương". Mười câu hỏi trên có thể được mở rộng hoặc hiệu chỉnh sao cho thích hợp với hoàn cảnh của mỗi người khi tiếp tục quá trình này.

Khi chúng ta muốn bổ sung một phẩm chất nào đó vào khả năng lãnh đạo của mình, hãy tập trung vào những điều mình muốn. Mục tiêu của quá trình tự sửa lỗi lặp đi lặp lại là để thích ứng với những gì nhóm làm việc cần ở người lãnh đạo nhằm đạt được thành tựu lớn lao. Quy trình tự đánh giá tốt nhất sẽ nhận diện được điểm yếu của mình, trong khi quy trình tự sửa lỗi tốt nhất sẽ giúp ngăn ngừa những điểm yếu đó trở thành tai họa cho nhóm làm việc. Lý do người lãnh đạo phải tự đánh giá là để trở nên phù hợp hơn với nhóm làm việc nhằm giúp họ làm việc sáng tạo hơn.

BÍ KÍP

Nếu những sai lầm tương tự cứ lặp đi lặp lại, vấn đề nằm ở chỗ người lãnh đạo.

4

Nguyên tắc 2: Tránh sang một bên

Trở ngại lớn duy nhất để một thiên tài đi đến thành công chính là người lãnh đạo. Những người dẫn dắt các thiên tài thường không để ý rằng bản thân họ đang cản đường thiên tài đang đi. Lãnh đạo có khuynh hướng nghĩ rằng họ đóng góp nhiều hơn những gì họ thật sự làm được. Điều đó có thể làm cho họ cảm thấy thoải mái hơn về bản thân.

Khi mường tượng mình là một lãnh đạo, tôi đã từng nghĩ mình giống như một ông giám đốc của một trạm xe lửa bận rộn, chuyển các đoàn tàu từ đường ray này đến đường ray kia để làm sao cho chúng đi và đến đúng giờ. Phải mất mấy năm trời tôi mới phát hiện ra mình đang đứng giữa các đường ray để chỉ huy các chuyến xe lửa. Tôi muốn trở thành trung tâm của tất cả mọi thứ. Tôi chạy ngược chạy xuôi trên các đường ray, quơ tay múa chân, la hét ầm ĩ khi các chuyến tàu ra vào tấp nập từ mọi hướng, một số chuyến bị lật đường ray vì tránh đụng vào tôi.

Kiểu lãnh đạo này là một công việc thất bại. Nếu người lãnh đạo thành công trong việc buộc thiên tài đi theo hướng của mình, hướng đi mới sẽ làm cho quá trình tư duy của họ chệch khỏi đường ray, họ sẽ trở nên thụ động và mất hết sáng kiến. Hoặc, nếu lãnh đạo thất bại trong việc dẫn hướng thiên tài, tốc độ tư duy của họ sẽ "nghiền nát" người lãnh đạo, và có thể sẽ không thể đáp ứng được mục tiêu của nhóm đề ra. Chỉ đạo quá ít và quá nhiều đều tổn hại đến hiệu suất làm việc của thiên tài.

Einstein đến Washington

Càng gần đến ngày Einstein đến Mỹ, Flexner càng trở nên căng

thẳng. Einstein vừa kết thúc buổi nói chuyện tại Đại học Oxford, và họ đang cố gắng thuyết phục ông ở lại Anh Quốc. Tại châu Âu, Einstein đã trở thành người chỉ trích bộc trực sự phát triển chủ nghĩa bài Do Thái ở Đức. Đáp lại, Đức Quốc Xã đã tịch thu nhà của ông, các nhà vật lý Đức cũng đã khởi sự chiến dịch chống lại thuyết Tương đối của Einstein. Nhiều lời đồn đại ở Đức cho rằng Đức Quốc Xã đang âm mưu ám sát ông. Trong khi đó tại Anh Quốc, Einstein có sự bảo vệ an ninh bí mật.

Flexner lo lắng về những lời đe dọa của Đức đối với cuộc sống của Einstein. Ông lại càng căng thẳng khi Einstein bị thuyết phục sẽ dành nhiều thời gian diễn thuyết ở các trường đại học khác. Louis Bamberger, chủ tịch của IAS, bắt đầu gửi cho Flexner những mẩu tin cắt ra từ các tờ báo liên quan đến những lời đề nghị chiêu mộ Einstein. Flexner cũng lo ngại sự nổi tiếng của Einstein có thể chính trị hóa sự thoái lui của Einstein về với IAS mà Flexner đang cố gắng thiết lập.

Thị trưởng New York đã lên kế hoạch tổ chức một buổi đón tiếp long trọng ngay cầu cảng, nơi chiếc tàu chở Einstein sẽ cập bến. Còn có một đội diễu hành chào mừng ông đến Mỹ. Ngài thị trưởng đang rất nóng lòng thu hút sự chú ý của giới truyền thông trong năm bầu cử đó. Thị trưởng, đội diễu hành, báo giới và đám đông hiếu kỳ chờ đợi giây phút Einstein bước lên bờ. Khi hành khách cuối cùng xuất hiện ở khoang cửa ra của tàu, không có Einstein.

Thật ra, Flexner đã sắp xếp một chiếc tàu nhỏ lai dắt chạy cập theo chiếc tàu lớn ở cảng để đưa Einstein và vợ ông ấy đến New York trước. Vào lúc chiếc tàu cập bến cảng New York, Einstein đã có mặt ở Princeton, đang ăn kem ở một quán giải khát và đang khám phá những cảnh vật xung quanh. Đám đông và ngài thị trưởng thất vọng trở về nhà.

Mục đích của Flexner là nhằm hạn chế tất cả sự xao nhãng có thể khiến thiên tài của ông ấy không tạo ra được những thành tựu to lớn. Khi tờ báo New York Times lần đầu tiên đăng tải câu chuyện về sự thành lập IAS, Flexner đã nài nỉ phóng viên đừng nói quá nhiều về ông ấy. Flexner không giống Steve Jobs khi giới thiệu một sản phẩm mới của Apple tại một cuộc họp báo hoành tráng. Flexner muốn câu chuyện tập trung vào Einstein và trung tâm nghiên cứu. Flexner đặt mình ở một vị trí làm nền để loại bỏ những chướng ngại vật và hạn chế sự xao nhãng, một hình mẫu tuyệt vời cho tất cả những lãnh đạo đang dẫn dắt các thiên tài.

Tuy nhiên, Flexner đã đi quá xa khi cố gắng kiểm soát môi trường

làm việc của Einstein, và ông ấy suýt đánh mất Einstein. Tin rằng mình biết điều gì là tốt nhất cho vụ tuyển dụng rất đặc biệt này, Flexner bắt đầu từ chối một cách có hệ thống tất cả những lời mời gửi đến Einstein. Flexner lo ngại Einstein không thể kiểm soát được những lần xuất hiện trước công chúng của mình, vì thế Flexner cố gắng quản lý thời khóa biểu của ông ấy. Thậm chí ông còn từ chối lời mời Einstein đến ăn tối cùng với Tổng thống Mỹ Roosevelt từ Nhà Trắng. Flexner đã không báo cho Einstein biết về lời mời đó. Khi Einstein phát hiện những gì sếp của mình đã làm, ông đã giận bầm gan tím ruột. Einstein đã đến gặp ban giám đốc IAS và đe dọa nghỉ việc nếu Flexner không chấm dứt việc can dự vào những vấn đề cá nhân của mình. Flexner lùi lại và cố gắng hàn gắn mối quan hệ. Ông đã cản trở đường đi, và điều đó suýt nữa khiến Einstein sớm rời khỏi IAS.

Cho phép những cách tiếp cận mới

Nói về công việc nghiên cứu, Flexner không hề e ngại ủng hộ hướng tiếp cận mới cho những vấn đề cũ. Ông khuyến khích các lĩnh vực mới, nơi có những câu hỏi chưa có lời giải. Như khi ông không hề xen vào việc John von Neumann lụi cụi dưới tầng hầm để lắp ráp chiếc máy tính đầu tiên, Flexner cho phép những người khác chạy theo sự tò mò, thắc mắc của họ.

Khi nhà kinh tế học của IAS, Winfield Riefler muốn áp dụng lý thuyết thống kê vào các dữ liệu kinh tế để dự đoán xu hướng tương lai, những nhà kinh tế học khác đã cười nhạo ông ấy. Kinh tế học lúc bấy giờ giống triết học hay tâm lý học nhiều hơn, dựa trên những nguyên lý về hành vi cá nhân của con người. Riefler quan sát thấy rằng dữ liệu dân số chính xác hơn việc cộng dồn dữ liệu của từng cá nhân. Ông còn phát hiện những xu hướng trông có vẻ không có nhiều ý nghĩa khi chỉ nhìn trên bề mặt nhưng có thể trở nên quan trọng khi phân tích sâu bằng lý thuyết thống kê. Chính phủ liên bang đã sử dụng kỹ thuật phân tích của Riefler trong suốt Thế chiến thứ hai để kiểm soát việc cấp vốn cho chiến tranh. Kỹ thuật này không chỉ giúp Mỹ thắng trong cuộc chiến, mà sau đó còn được sử dụng để dự báo ngân sách An sinh Xã hội.

Flexner đã ủng hộ những nỗ lực của Riefler, và hướng tiếp cận này giờ đây trở thành tiêu chuẩn trong phân tích kinh tế. Flexner nuôi dưỡng một văn hóa ham muốn khám phá và sự hợp tác giữa nhiều ngành học thuật. Khi trung tâm của ông muốn thử nghiệm một điều gì mới hoặc phấn khích vì một ý tưởng mới, Flexner có khả năng tránh sang một bên để cho họ làm điều họ muốn.

Thật sự, Flexner làm nhiều thứ hơn là chỉ không cản đường các nhà khoa học. Ông chủ động khuyến khích sự hợp tác chưa từng có giữa những lĩnh vực không liên quan với nhau và nâng đỡ những hướng tiếp cận mang tính sáng tạo, bởi vì đó chính là những gì ông hoạch định cho IAS.

Quyền hạn đi kèm với trách nhiệm

Khái niệm "tránh sang một bên" còn nhiều thứ phải làm hơn là việc chỉ khuyến khích cách tiếp cận mới. Để công việc không bị đình trệ, người lãnh đạo phải giao quyền trong một dự án. Người lãnh đạo không bao giờ gán trách nhiệm mà không trao quyền hạn cần thiết để hoàn thành trách nhiệm đó. Theo kinh nghiệm của tôi, đây là một sai lầm thường gặp trong việc dẫn dắt thiên tài. Ngay cả khi chúng ta cảnh giác cao độ, chúng ta vẫn mắc phải sai lầm này. Về bản chất, nhà lãnh đạo thường có tính tập trung quyền lực từ trong tiềm thức.

Nguyên tắc này là cần thiết để đảm bảo thành công cho bất kỳ dự án nào. Một khảo sát trên năm trăm nhà quản lý cho thấy thiếu quyền hạn là nguyên nhân chính dẫn đến sự thất bại của dự án. Trao cho thiên tài quyền sở hữu dự án đồng nghĩa với việc gán quyền hạn cùng với trách nhiệm. Trừ khi một thiên tài cảm thấy họ sở hữu dự án đó, nếu không họ sẽ không hết mình cho công việc. Thiên tài phải được quyền ra quyết định làm thay đổi hướng đi của dự án. Họ phải có quyền quyết định về nguồn lực, hạ tầng và thí nghiệm. Mặt kia của đồng tiền chính là có quyền hạn, đồng nghĩa với việc thiên tài cũng phải có trách nhiệm đối với những mục tiêu của dự án.

Một ví dụ điển hình trong việc để cho nhân viên sở hữu công việc của họ là FedEx. Công ty cho phép mỗi tài xế tự chọn hành trình tốt nhất để giao hàng. Sự tự do này cho phép bổ sung vốn hiểu biết về hệ thống dẫn đường GPS sở tại và thường là tiết kiệm được thời gian giao hàng. Thông lệ này đem lại sự hài lòng trong công việc và giữ chân được nhân viên ở lại với công ty khá tốt.

Nổi loạn hoặc lãnh đạm

Nếu thất bại trong vai trò lãnh đạo, chúng ta sẽ khiến cho nhóm làm việc thêm khó khăn, và hạn chế khả năng kiểm chứng những ý tưởng giúp giải quyết vấn đề của họ. Dự án càng khó, việc những thành viên thông minh nhất có thể tận dụng đầy đủ trí thông minh của họ càng quan trọng hơn bao giờ hết.

Lãnh đạo có thể không biết mình đang tập trung quyền hành mãi cho đến khi một trong hai vấn đề xảy ra: một cuộc nổi loạn hoàn toàn giống như nhóm làm việc tại Shockley Semiconductor, hoặc sự lãnh đạm buồn chán của các quản lý cấp trung tại Kodak. Bất cứ khi nào tôi nhìn thấy sự nổi loạn hay tình trạng hờ hững của nhóm làm việc, tôi biết người lãnh đạo đã gán trách nhiệm mà không trao quyền hành. Thành viên trong nhóm có thể nổi loạn và cố gắng lật đổ người lãnh đạo hoặc họ bỏ sang công ty khác. Nếu họ đi, họ sẽ cố gắng phá hủy nhóm trên đường bước ra khỏi cửa. Hoặc không thì, thiên tài nhận ra sự bất lực, dẫn đến sự hờ hững, lãnh đạm. Trường hợp này còn tệ hơn việc nổi loạn nữa, bởi vì họ vẫn ở lại và nhận lương đều đều nhưng không làm được điều gì để tạo ra thành tựu to lớn. Họ dành nhiều thời gian trên mạng xã hội hơn, những cuộc trao đổi ở hành lang về những trận bóng rổ của các trường đại học nhiều hơn là bàn về thuật toán máy tính, và cuối cùng sáng tạo biến mất.

Sự chiếm giữ quyền lực có thể tạo nên vị cay đắng và sự đau khổ. Khi thiên tài thấy họ không thể đạt được mục tiêu với quyền hạn được trao, họ bắt đầu thấy công việc này không công bằng. Họ xem lãnh đạo như là rào cản chính nhưng lại không thể làm gì được. Khi một con chuột có tâm trạng tiêu cực, chỉ cần một cú sốc điện nhỏ thôi nó cũng không tránh được, nó chỉ nằm đó không cử động. Tình trạng đó gọi là "bất lực". Tương tự như vậy, thiên tài không thể bỏ việc bởi vì họ cần tiền. Họ cảm thấy bế tắc trong việc giải quyết vấn đề trước mắt, nhưng cũng không thể thay đổi công việc, vì thế họ cảm thấy bất lực.

Những dấu hiệu của việc tập trung quyền hành

Làm sao chúng ta có thể nhận biết khi nào mình đang tập trung quyền hành và nguồn lực, kìm hãm sáng tạo và hiệu suất công việc? Có một số dấu hiệu xuất hiện rất sớm cho phép chúng ta nhận biết:

• ***Cứ khăng khăng đòi thảo luận mọi nhiệm vụ***. Người lãnh đạo nghĩ nhóm làm việc luôn luôn cần sự tham gia của họ. Người lãnh đạo muốn bàn luận mọi nhiệm vụ, cho dù đó là những việc nhỏ, chứ không phải những mục tiêu lớn của dự án. Người lãnh đạo trở thành điểm thắt cổ chai của dự án. Không có việc gì được hoàn thành mà không phải họp với lãnh đạo.

• ***Đòi hỏi duyệt từng chi tiết nhỏ nhất của dự án.*** Thiên tài phải đi tới đi lui để cho lãnh đạo duyệt từng bước của dự án. Duyệt từng chút một làm gia tăng kiểm soát đối với thiên tài. Thường thì kiểu

nhà lãnh đạo này thích cắt ngang công việc bằng cách tuyên bố những công việc này chưa bao giờ được phê chuẩn và làm cho thiên tài luôn phải đoán xem cái gì thật sự đã được chấp thuận, cái gì chưa được. Cách xử lý công việc như thế này tạo ra tâm lý e dè, sợ sệt và dẫn tới kìm hãm sáng tạo khủng khiếp.

Kiểu lãnh đạo này có nhiều hạn chế đi kèm. Đòi hỏi phải phê duyệt từng chi tiết nhỏ làm cho người lãnh đạo cảm thấy bận bịu kinh khủng và cũng thấy bản thân quan trọng, đó cũng là cách nâng lòng tự trọng lên cao quá mức. Bởi vì người lãnh đạo tự khiến bản thân bận rộn, cho nên mọi thứ có thể bị đình đốn mấy tuần lễ để chờ người lãnh đạo phê duyệt. Người lãnh đạo đã làm chậm nhịp làm việc của thiên tài, vô hiệu hóa khả năng sáng tạo của họ. Người lãnh đạo cư xử như vậy mà không hề nhận thức được điều mình làm và hầu như chắc chắn sẽ phủ nhận chúng.

Người lãnh đạo không phải là người tốt nhất trong việc ra quyết định nhóm làm việc nên mua cái gì hoặc thực nghiệm nào cần làm. Những người trực tiếp làm việc có thể ra những quyết định hợp lý hơn là người lãnh đạo. Người lãnh đạo rất khó buộc thiên tài chịu trách nhiệm nếu không cung cấp những gì họ cần, bởi vì không có quyền hành trong tay tức là người lãnh đạo đã vô tình trao cho họ một cái cớ cho sự thất bại.

• ***Thước đo sự thành công dành cho thiên tài quá mơ hồ.*** Những kỳ vọng của người lãnh đạo đối với thiên tài không rõ ràng, bởi vì người lãnh đạo muốn có quyền thay đổi chúng và tránh trách nhiệm khi thất bại. Người lãnh đạo muốn duy trì sự kiểm soát tiến trình công việc của thiên tài, và muốn đánh giá sự thành công theo cách riêng của mình. Không trình bày thế nào gọi là thành công với nhóm làm việc là dấu hiệu rõ ràng cho thấy lãnh đạo không tin rằng thiên tài hay bản thân có thể đưa ra cách tính điểm cho sự thành công. Tệ hơn nữa, người lãnh đạo sẽ không có một manh mối nào để mô tả thành công là như thế nào, ra làm sao.

Công việc đầu tiên một nhóm làm việc mạnh phải làm ngay từ đầu bất kỳ một dự án nào đó là định nghĩa được thành công là gì dựa trên những kết quả có thể đo đếm được.

• ***Không hồi đáp rõ ràng đúng lúc cho nhóm làm việc.*** Những hồi đáp này nên thiên về khuyến khích nhiều hơn là chỉ trích và thiên về quy trình hơn là những chỉ đạo chi tiết. Công việc của lãnh đạo là thiết lập mục tiêu cho nhóm chứ không phải định nghĩa từng bước cụ thể để đạt được mục tiêu. Khi thiên tài làm việc tốt, hãy

cho họ biết quy trình của họ chạy rất trơn tru, cho dù họ chưa tạo ra thành tích gì cả. Lãnh đạo nên chúc mừng một quy trình thành công cũng nhiều như khi đạt được thành tựu to lớn.

Kết quả rất quan trọng, nhưng đó chỉ là những gì lãnh đạo thu hoạch được nhờ quy trình tốt, đó là lời của huấn luyện viên bóng bầu dục nổi tiếng Bill Parcells. Nếu có một quy trình tốt, chắc chắn sẽ có sự tiến bộ. Khi quy trình của thiên tài có sai sót, hãy tập trung làm sao cải thiện nó chứ đừng tập trung vào việc sai cái gì.

• ***Thường xuyên chúc mừng thành tựu riêng của bản thân hơn của người khác.*** Công ty công nghệ sinh học khổng lồ Biogen có một tấm bảng đồng treo tường, ghi tất cả bằng sáng chế của công ty và tên của các nhà khoa học là tác giả của các bằng sáng chế đó. Mỗi lần có thêm một bằng sáng chế, họ mở sâm banh ăn mừng và treo tấm bảng lên. Nhà khoa học nhận bằng sáng chế rung một cái chuông lớn vang khắp hành lang để tất cả mọi người đều biết chuyện gì đã xảy ra.

"Khi chuông vang lên, tất cả chúng tôi đều chạy ra khỏi phòng thí nghiệm và văn phòng", Burt Adelman, cựu giám đốc khoa học của Biogen kể lại với tôi, "và tụ tập bên bức tường treo bảng để chúc mừng sáng chế mới. Giây phút đó nhắc nhở rằng chúng tôi đang tạo ra thành tích. Chúng tôi đang thành công".

• ***Muốn nhóm làm việc phải đi theo lịch trình của lãnh đạo chứ không phải của họ.*** Người lãnh đạo cứ yêu cầu họp hành thường xuyên, vào ngay cả những thời gian sung sức sáng tạo nhất trong ngày, và những cuộc họp kéo dài mệt mỏi. Là lãnh đạo, chúng ta phải đảm bảo những thiên tài trong nhóm có đủ thời gian để tập trung vào vấn đề cần giải quyết của dự án. Nếu lãnh đạo cứ xuất hiện vào những giờ rảnh rỗi để trao đổi vu vơ không có kế hoạch trước, họ sẽ bị giảm hiệu suất làm việc. Lãnh đạo cần phải làm cho quy trình làm việc trở nên mượt mà và không nên thường xuyên chen ngang vào.

• ***Hiếm khi yêu cầu thông tin phản hồi tức thì cho một dự án từ nhóm.*** Thông tin phản hồi có thể đe dọa lãnh đạo, bởi vì nó có thể đặt nghi vấn về khả năng lãnh đạo của chúng ta. Có thể chúng ta không nhận ra việc mình tránh yêu cầu nhóm làm việc đưa ra thông tin phản hồi cho bất kỳ quyết định nào của mình. Lãnh đạo sử dụng những buổi họp với nhóm làm việc chỉ để truyền đạt thông tin về một quyết định đã được ban hành, chứ không để nhóm làm việc thảo luận về quyết định đó trước khi ban hành.

• ***Tạo ra bầu không khí làm việc đầy nỗi sợ hãi.*** Nếu trong nhóm có nhiều nỗi sợ thất bại hơn niềm vui khi thành công, người lãnh đạo đang duy trì kiểm soát bằng cách trừng phạt những sự lệch hướng khỏi con đường mà họ đã hoạch định. Lãnh đạo bằng cách tạo ra nỗi lo sợ là kiểu lãnh đạo chuyên chế cổ điển. Kiểu này giúp người lãnh đạo kiểm soát nhóm làm việc. Nhưng nếu là một người lãnh đạo độc đoán, nhóm làm việc sẽ không bao giờ thành thật về tiến triển của công việc, và họ cũng sẽ không bao giờ dám chấp nhận rủi ro để sáng tạo nhằm đạt được đột phá trong nghiên cứu.

Đôi lúc, người lãnh đạo cũng có thể tạo ra bầu không khí lo sợ một cách tinh vi, khó nhận thấy. Nhiều khi đơn giản chỉ là những cơn giận vì chi phí cho một thử nghiệm nào đó cũng làm cho thiên tài e ngại tiếp cận lãnh đạo để trình bày một sáng kiến. Đó chính là lúc người lãnh đạo tạo ra bầu không khí sợ hãi trong nhóm làm việc mà bản thân không hề nhận biết. Người giỏi nhất và thông minh nhất của nhóm sẽ bỏ đi, và rất hiếm khi một lãnh đạo nhóm như thế sẽ thu hoạch được thành tựu.

Năm rào cản cho việc giao phó quyền hành

Tại sao lãnh đạo lại thâu tóm quyền hành và không muốn nghe thông tin phản hồi? Họ vẫn cư xử như vậy cho dù họ biết những sáng kiến sẽ xảy ra tốt nhất khi có sự tự do theo đuổi dự án một cách sáng tạo. Có năm lý do tại sao lãnh đạo không muốn giao phó quyền hành:

1. Lãnh đạo cảm thấy không tự tin về khả năng dẫn dắt thiên tài. Khi lãnh đạo không tin vào bản thân mình, rất khó để họ tin vào nhóm làm việc. Những thiên tài trong nhóm làm việc chỉ nhanh chóng thấy rằng lãnh đạo không tin họ mà không hề biết sự thiếu tin tưởng đó thật sự là do lãnh đạo không tin vào bản thân mình. Một lãnh đạo thiếu tự tin không thể lắng nghe một cách sáng tạo, bởi vì việc này đòi hỏi phải biết từ bỏ việc kiểm soát cuộc đối thoại với người đang trình bày, và thậm chí cả việc kiểm soát chủ đề trao đổi. Có thể lãnh đạo không nhận biết bản thân đang thâu tóm quyền hành. Họ tưởng rằng nhóm làm việc cần họ hoặc nhóm làm việc sẽ thất bại nếu không có mình. Cảm giác không thể thiếu được rất quan trọng đối với lòng tự trọng của lãnh đạo. Tôi từng chứng kiến một vị lãnh đạo tự hư cấu ra một trường hợp khẩn cấp để can dự vào công việc. Lãnh đạo đó chọn ra một vấn đề không có gì quan trọng lắm và thổi phồng vấn đề lên, sau đó nhảy vào can thiệp và đưa ra một số chỉ thị làm sao để đối mặt với "trường hợp khẩn cấp này".

2. Lãnh đạo không muốn huấn luyện bất kỳ ai để dẫn dắt dự án. Cần khá nhiều thời gian để huấn luyện một thiên tài trở thành người dẫn dắt dự án. Thường thì vào lúc lãnh đạo huấn luyện người nào đó thực hiện một nhiệm vụ cụ thể, nhu cầu cho nhiệm vụ đó đã hết rồi. Có thể lãnh đạo phải tự làm việc đó mà không gán được cho bất cứ một ai trong nhóm. Mặc dù cần nhiều thời gian để huấn luyện một lãnh đạo mới, nhưng cuối cùng hiệu suất công việc tăng thêm nhờ việc đó sẽ đáng giá hơn thời gian bỏ ra để huấn luyện. Một thiên tài đã được huấn luyện có thể hoàn thành nhiệm vụ tương tự nhiều lần sau đó, và lãnh đạo sẽ không phải tự mình làm nữa.

Lãnh đạo có thể tự cho rằng bản thân có khả năng làm việc đó tốt hơn người khác trong nhóm. Đây là một hội chứng nguy hiểm. Khi lãnh đạo bắt đầu có suy nghĩ bản thân mình không thể thay thế, thì việc nghĩ rằng chỉ mình mới có thể đưa ra những quyết định đúng cũng sẽ sớm diễn ra. Nếu suy nghĩ vậy, đồng nghĩa với việc không thể có người nào đó đưa ra được những đề xuất thay thế tốt hơn. Lúc đó, lãnh đạo sẽ không còn khả năng tự đánh giá, những thiên kiến từ bên trong suy nghĩ của lãnh đạo sẽ giam cầm sức sáng tạo của thiên tài.

Nếu một dự án có tiềm năng sẽ thành công rực rỡ, lãnh đạo thường lo sợ mất uy tín nếu họ ủy quyền quá nhiều cho cấp dưới. Tôi cũng từng chứng kiến những nhà khoa học rất sắc sảo bắt đầu sự nghiệp khi làm việc cùng nhau như những người bạn, sau đó trở thành kẻ thù gay gắt với nhau khi dự án thành công. Roger Guillemin và Andrew Schally, hai nhà khoa học, ban đầu nghiên cứu về cách tách ly protein của não bộ để kiểm soát hormone tuyến giáp và sinh dục, là bạn bè và đã cộng tác cùng nhau khi khởi sự dự án. Khi dự án thu hút được sự chú ý và có khả năng được trao giải Nobel, họ tách thành hai phòng thí nghiệm xung khắc với nhau, phòng này lo sợ phòng kia đánh cắp dữ liệu. Cả hai nhà khoa học đều được trao giải Nobel năm 1977.

3. Lãnh đạo thích làm những công việc họ sẽ chuyển giao cho người khác. Trong trường hợp này, lãnh đạo sẽ đưa ra những lý do mà họ phải đảm đương công việc đó, thay vì người khác. Khi đang đảm đương một trong những vị trí lãnh đạo của mình trong quá khứ, tôi đã phải chuyển giao quyền thực hiện một chương trình theo đúng chuyên môn của tôi cho một trong các trưởng bộ phận. Tôi hoàn toàn tin vào khả năng quản lý chương trình đó của ông ấy, nhưng tôi vẫn thích chính mình làm việc đó hơn. Tôi cảm thấy mất mát khi không còn điều hành trực tiếp chương trình đó nữa. Cũng phải mất vài năm sau tôi mới chịu tránh đường và để

cho ông ấy toàn quyền thực hiện công việc quản lý của mình.

Cách tôi khắc phục việc "vương vấn" quyền hành đó là gặp ông ấy thường xuyên hơn và nghe ông ấy báo cáo chương trình đang vận hành như thế nào. Tôi cố gắng không đưa ra ý kiến gì trong mỗi tình huống. Tại những buổi họp đó, tôi có được cảm giác sung sướng như khi tôi còn quản lý trực tiếp chương trình ấy. Rồi sau đó, tôi để ông ấy tự do hành động.

4. Nguồn lực bị hạn chế. Chướng ngại này có lẽ vượt khỏi sự kiểm soát của lãnh đạo, và họ phải học cách chấp nhận những hạn chế trong môi trường làm việc của mình. Nếu thiếu nguồn lực, lãnh đạo phải "chăm sóc" tiền vốn và hạ tầng một cách cẩn thận. Lãnh đạo và các thiên tài phải biết kiểm soát mức độ ưu tiên cho mỗi lần chi tiền và thử nghiệm. Nhóm làm việc không thể tùy tiện xây dựng tất cả khuôn mẫu nào mà họ muốn và thực hiện tất cả các thực nghiệm.

Khi nguồn lực bị hạn chế, lãnh đạo rất khó ủy thác quyền chọn lựa hướng đi của dự án cho thiên tài, bởi vì họ phải chịu trách nhiệm cho kết quả nghiên cứu. Tuy nhiên, chuyển giao quyền hành chính là cách nâng cao sáng tạo cho thiên tài ngay cả trong hoàn cảnh hạn chế nguồn lực.

5. Sự nhập nhằng quyền hành. Sự nhập nhằng này sẽ khiến cho những chỉ thị bị mâu thuẫn với nhau. Khi lãnh đạo muốn làm rõ lằn ranh quyền hạn này, sự nhập nhằng càng thêm tệ hại. Lãnh đạo không thể ủy thác quyền hạn, bởi vì họ không biết chắc những mục tiêu của dự án.

Nếu điều này xảy ra, rất có thể hai trong số những thành viên cao cấp của nhóm làm việc đang tranh đấu với nhau để kiểm soát nhóm. Lãnh đạo có thể sẽ trở thành kẻ thù chung và là mục tiêu của cả hai bên. Hai bên sẽ đình chiến một thời gian ngắn để hợp sức "vô hiệu hóa" lãnh đạo, sau đó lại tiếp tục đối đầu nhau. Trong trường hợp này, lãnh đạo cần phải viết ra một cách rõ ràng những mục tiêu của nhóm cho cả hai bên để những mục tiêu này không bị đặt nghi vấn (là thiên vị cho bất cứ bên nào).

Dẫn dắt khi quyền hành của lãnh đạo bị hạn chế

Đôi khi những quản lý dưới quyền lại "tiếm quyền" của lãnh đạo trong một dự án về một phương diện nào đó, khiến lãnh đạo rất khó hoàn thành công việc được giao. Ví dụ, lãnh đạo được quyền quản lý một nhóm nhưng lại không được quyền tuyển dụng hoặc

cho bất cứ ai thôi việc. Lúc đó, lãnh đạo chẳng khác nào một cố vấn mang tính trang trí mà thôi.

Một nhân viên cấp cao được đề bạt cao hơn sự thông minh của họ và họ biết điều đó có thể sẽ cản trở quyền hạn của lãnh đạo. Chỉ trừ khi rất giỏi về khả năng tự đánh giá và tự sửa lỗi, nếu không lãnh đạo sẽ trở nên thiếu tự tin và chỉ dành hầu hết thời gian để bảo vệ bản thân. Vị trí của lãnh đạo có thể phụ thuộc vào khả năng hoàn thành dự án của nhóm làm việc, nhưng lãnh đạo lại không có quyền tuyển dụng/sa thải nhân viên, chữ ký không đủ sức mạnh để điều động nguồn lực, thậm chí không có quyền đánh giá nhân viên hằng năm.

Lãnh đạo vẫn còn một lợi thế, đó là đang dẫn dắt một nhóm những thiên tài. Họ hồi đáp với lãnh đạo về những cam kết song phương trong một dự án quan trọng tốt hơn rất nhiều so với việc chỉ biết tuân lệnh lãnh đạo. Để có thành tựu vượt trội, thiên tài cần được khuyến khích thật sự và sáng tạo cao độ, hai đặc tính không phụ thuộc vào việc lãnh đạo có bao nhiêu quyền hạn. Sự cam kết với nhóm làm việc và việc dấn thân vào dự án của lãnh đạo là tất cả những gì họ cần. Sáng tạo của các thiên tài có thể sẽ vượt qua được những hạn chế.

Việc khuyến khích đôi khi vô cùng phức tạp, bởi vì trong những trường hợp như thế này, thường lãnh đạo không có khả năng tưởng thưởng hoặc chấm dứt hợp đồng với thành viên của nhóm làm việc. Lãnh đạo không thể đe dọa các thành viên bằng bất kỳ hậu quả nào, bởi vì không chắc họ có thể áp dụng những biện pháp đó. Nếu lãnh đạo cậy vào những lời đe dọa như vậy, họ sẽ nhanh chóng mất uy tín. Nhận diện và kết nối được các mục tiêu chung của nhóm làm việc và giải thích những lý do hợp lý để hành động sẽ giúp việc thay đổi lộ trình hành động của nhóm làm việc khả dĩ hơn khi quyền hạn của lãnh đạo bị hạn chế.

Ủy thác quyền hạn

Một trong những dấu hiệu cho thấy một người có phải là thiên tài hay không, chính là anh ta có sự kết nối với những thứ mà người khác không thể nhìn thấy. Khả năng hội tụ mang tính khái niệm này chỉ có thể xảy ra khi thiên tài được tự do thực hiện những kết nối đó.

Kary Mullis, người thai nghén kỹ thuật phản ứng khuếch đại gien (PCR), làm việc tại Cetus, một công ty sinh học ở San Diego. Họ đã để cho ông tự do kiểm chứng kỹ thuật PCR có thật sự áp dụng

được hay không. Cetus không kiểm soát thời gian của ông, không hạn chế cung cấp nguồn lực cho ông, cũng không xem xét từng thí nghiệm của ông. Điều mà Cetus và nhiều công ty sinh học nhỏ khác ở thập niên 1980 làm rất tốt là ủy thác quyền hạn cho những nhân viên thiên tài. Nhờ có sự tự do này, Cetus đã nhận được những bằng sáng chế đầu tiên về PCR, và sau đó Cetus đã được bán lại cho Hoffman-LaRoche với giá 300 triệu đô-la Mỹ.

Thỏa thuận này có lợi cho cả hai bên, giúp cho Cetus khỏi phá sản và cái giá này cũng được xem là khá hời cho một công nghệ mang tính cách mạng như vậy. Hoffman-LaRoche kiếm được khoảng hai tỷ đô-la tiền bản quyền trong vài năm sau đó và tạo ra được một thiết bị mới trong kỹ thuật PCR, đem lại khá nhiều lợi nhuận cho họ. Về sau, Mullis được trao giải Nobel cho công trình này(1).

Tin tưởng thiên tài

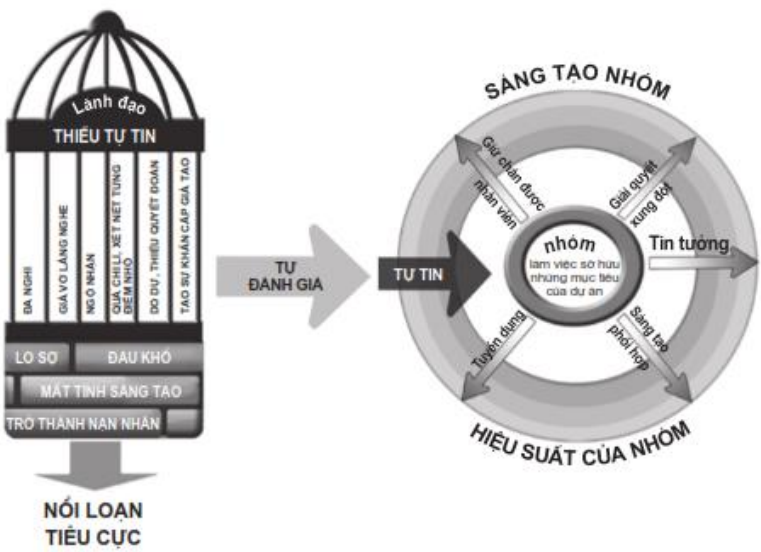
Ủy thác quyền hành trong một dự án cụ thể là một cách để thể hiện niềm tin một cách ấn tượng. Việc có thể giao phó quyền hành và tránh đường cho thiên tài làm việc đều phải dựa trên lòng tin. Nếu người lãnh đạo tin vào khả năng hiểu biết và đặc tính của thiên tài, nếu lãnh đạo tin rằng thiên tài sẽ không lạm dụng quyền hành và sẽ hoàn thành công việc, họ sẽ dễ dàng ủy thác quyền hành. Nếu thể hiện được dấu hiệu tin tưởng này, rất có thể thiên tài sẽ cảm thấy có trách nhiệm hơn với dự án và sẽ làm việc chăm chỉ hơn. Nếu lãnh đạo không cảm thấy thoải mái với việc ủy thác quyền hành, hoặc là họ đã không đủ tự tin vào bản thân mình, hoặc là họ đã tuyển nhầm người.

Niềm tin là nền tảng cho mối quan hệ giữa người lãnh đạo và thiên tài. Lãnh đạo phải đặt lòng tin ở thiên tài để họ thoải mái sáng tạo. Khi thiên tài cảm thấy bản thân được quyền tự kiểm soát môi trường làm việc nhiều hơn, họ càng mở lòng để vươn tới những mục tiêu và những sáng kiến mới. Lãnh đạo có thể giới thiệu những con đường mới để họ khám phá mà không cần lấn át họ.

Nói tóm lại, tránh đường cho thiên tài làm việc chỉ có lợi cho lãnh đạo mà thôi. Lãnh đạo được nhiều hơn mất khi chuyển quyền kiểm soát một nhiệm vụ cho thiên tài và tránh sang một bên để họ làm việc. Những khám phá không thể tưởng tượng nổi diễn ra bởi vì thiên tài kiểm soát được vận mệnh của bản thân họ và tự do suy nghĩ. Về bản chất, mỗi thiên tài vẫn là một đứa trẻ say mê với bộ Lego đầu tiên của mình. Đừng hạn chế những mẫu Lego. Niềm vui thích trước một khám phá mới và cảm giác mình đang vui

chơi sẽ dẫn đường cho thiên tài nhiều hơn chúng ta nghĩ. Chuyển giao quyền hành không phải lúc nào cũng hữu dụng trong việc dẫn dắt những nhân viên không phải thiên tài. Đa số nhân viên cần những hướng đi rất rõ ràng và những hướng dẫn nghiêm ngặt để làm việc.

Hình 4.1 thể hiện cách một người lãnh đạo không tin vào chính bản thân mình giam cầm thiên tài trong nhóm làm việc. Khi lãnh đạo không tự đánh giá và tự sửa lỗi được, họ sẽ bắt đầu mất lòng tin vào chính bản thân. Việc thành viên trong nhóm làm việc thông minh hơn lãnh đạo khá nhiều cũng làm cho họ cảm thấy thiếu an tâm. Những khiếm khuyết của lãnh đạo so với sự thông minh của thiên tài sẽ thể hiện hằng ngày trong công việc. Vì thế, để duy trì hình ảnh nội tại sao cho xứng đáng với vị thế dẫn dắt nhóm làm việc, người lãnh đạo buộc lòng phải lừa dối bản thân.



Hình 4.1

Như trong Hình 4.1, khi lãnh đạo cảm thấy bất an, họ có thể sẽ cư xử theo những cách khiến các thiên tài trong nhóm như bị giam cầm khả năng sáng tạo.

Lãnh đạo có khả năng tự đánh giá sẽ chuyển giao quyền sở hữu của dự án cho các thiên tài. Điều này chỉ có thể xảy ra nếu lãnh đạo tin vào bản thân mình. Tự tin làm tăng khả năng lãnh đạo sẽ chuyển giao quyền hành và tránh đường cho thiên tài làm việc, biểu hiện của việc lãnh đạo tin vào thiên tài. Khi thiên tài sở hữu

dự án, họ sẽ làm việc không chỉ vì lương, mà bởi vì họ tin vào những ý nghĩa rộng hơn của dự án đang thực hiện. Có được lòng tin từ lãnh đạo, thiên tài sẽ cảm thấy tự do hoàn toàn trong sáng tạo.

Khi thiên tài cảm thấy thích thú với công việc mình đang làm, việc giữ chân họ ở lại và tuyển dụng thêm thiên tài sẽ trở nên tốt hơn. Cả nhóm làm việc tin tưởng lẫn nhau hơn, bởi vì họ chia sẻ những mục tiêu chung, đồng nghĩa với việc họ quan tâm đến những giá trị chung. Những giá trị đó sẽ giúp họ tìm thấy điểm chung dễ dàng hơn nếu có xảy ra xung đột và dẫn đến những cách giải quyết xung đột hữu hiệu hơn. Cải thiện việc giữ chân nhân viên, tuyển dụng, giải quyết xung đột, và quan trọng hơn, là cảm giác được tin tưởng, sẽ làm cho hiệu suất làm việc tốt hơn so với khi lãnh đạo không giam cầm thiên tài bằng sự đa nghi.

BÍ KÍP

Lãnh đạo chỉ có thể tin tưởng thiên tài khi họ tin vào bản thân mình.

5

Nguyên tắc 3: Im miệng và lắng nghe

Cuộc cách mạng công nghệ – lý do chính dẫn đến việc xuất hiện ngày càng nhiều thiên tài trong các doanh nghiệp – đã tạo ra vô số cách giao tiếp với nhau. Chúng ta đang sống trong sự bao vây của các thiết bị di động, email, dịch vụ nhắn tin, video và những ngăn chứa tài liệu trên nền tảng Internet. Có nghĩa là lượng thông tin nhiễu trong thế giới chúng ta đang sống cũng tăng lên gấp bội phần.

Vấn đề còn đáng lo ngại hơn cả việc tất cả những thông tin nhiễu từ bên ngoài đó ập vào bộ não chúng ta. Chúng ta thích giao tiếp bằng cách nói ra những ý tưởng của mình hơn là bằng việc lắng nghe người khác. Điều này đặc biệt đúng đối với lãnh đạo. Cho dù lúc người khác đang nói, lãnh đạo cũng không muốn lắng nghe.

Cách tốt nhất để tránh đường cho thiên tài làm việc và thực hành nguyên tắc thứ hai là phải biết im miệng và lắng nghe. Hành động lắng nghe một cách toàn tâm toàn ý đồng nghĩa với việc lãnh đạo đã trao quyền cho người khác. Lãnh đạo phải biết làm giảm bớt thông tin nhiễu trong bộ não của mình. Nhưng hóa ra lắng nghe lại là một trong những thứ khó nhất mà lãnh đạo sẽ phải học.

Lắng nghe có nghĩa là gì?

Năm 1937, hai thành viên trong ban giám đốc IAS, Samuel Leidesdorf và Herbert Maass, kêu ca về nạn bài Do Thái ngay tại Đại học Princeton. Cả hai đều có con trai bị từ chối cho học tại trường đại học này, có lẽ bởi vì họ có gốc Do Thái. Những thành viên người Do Thái của nhóm nghiên cứu tại IAS, đồng tình rằng việc bài Do Thái tại Princeton là một sự sỉ nhục, cũng đã đứng về

phía các thành viên ban giám đốc này. Maass và Leidesdorf đề xuất rằng mối quan hệ hợp tác giữa IAS với Princeton nên giảm đi. Họ đề nghị cả khoa Toán của IAS nên dọn khỏi tòa nhà mà họ dùng chung với Princeton và chuyển vào tòa nhà mới Fuld Hall do IAS làm chủ. Họ cũng muốn khoa Toán có thêm tiếng nói trong những quyết định của IAS, bởi vì Flexner đã làm ngơ trước những định kiến tôn giáo tại Princeton.

Phản ứng đầu tiên của Flexner là tỏ vẻ hoài nghi những lời cáo buộc đó. Ông ấy biết có một số trường hợp bài Do Thái riêng lẻ ở Princeton, nhưng ông không nghĩ rằng đó là sự phân biệt đối xử lan rộng có tính hệ thống. Flexner rất nhạy cảm về mối quan hệ với Princeton, bởi vì ông đã thuê hai trong số những nhà toán học đầy triển vọng của Princeton, Oswald Veblen và James Alexander, để thành lập trường chuyên Toán của IAS.

Điều mà Flexner không hiểu được đó là những lời kêu ca, phàn nàn đó không chỉ nhằm vào vấn đề bài Do Thái. Vấn đề liên quan đến khả năng sống còn nói chung của IAS. Nếu Flexner tiếp tục đầu tư tiền bạc vào khoa mới và ngành khảo cổ học xa vời, họ lo lắng công việc của khoa nghiên cứu này và tiền hưu trí sẽ bị cắt giảm. Họ muốn IAS bớt phụ thuộc vào Princeton, bởi vì họ muốn IAS phải ổn định độc lập hơn. Flexner nghe những lời phàn nàn về bài Do Thái tại Princeton, nhưng lại không hiểu vấn đề nằm bên dưới chúng.

Một năm sau, khoa Toán lại một lần nữa đến gặp Flexner yêu cầu có thêm đại diện trong ban giám đốc, có nhiều tiếng nói hơn trong vấn đề bổ nhiệm của khoa, và có phiếu bầu giám đốc kế nhiệm sắp tới. Trong một buổi họp đầy đủ của khoa, nhà toán học James Alexander cho rằng vấn đề bài Do Thái tại Princeton là nguyên nhân khoa Toán muốn dời đến Fuld Hall.

Tuyên bố công khai của James Alexander làm cho Flexner khó chịu, một phần bởi vì ông ấy đánh giá cao sự trợ giúp của Princeton cho IAS vào những ngày đầu thành lập và không muốn gặp phải rủi ro dẫn đến hủy hoại mối quan hệ này. Bên cạnh đó, lời cáo buộc trên mang tính cá nhân, hàm ý Flexner làm ngơ và cho phép sự phân biệt chủng tộc. Flexner đáp lại bằng tuyên bố sẽ không còn những cuộc họp như thế nữa và từ chối yêu cầu có thêm đại diện của khoa Toán trong ban giám đốc.

Lý do sâu xa khi khoa Toán đưa ra những yêu cầu đó là khoa này muốn kiểm soát nhiều hơn việc quản lý tại IAS. Họ lo ngại Flexner sẽ làm IAS phá sản, và họ bị mất việc. Đó chính là cách họ khiến

mọi người chú ý đến những gì họ mong muốn thật sự. Thay vì dành thời gian lắng nghe và thật sự hiểu những gì khoa Toán muốn nói với mình, Flexner chỉ nắm một cách hời hợt vấn đề bài Do Thái tại Đại học Princeton. Đó có thể là sự thật, nhưng không phải là cội rễ của nguyên nhân gây ra xung đột.

Nghe người khác nói và thật sự lắng nghe họ nói là hoàn toàn khác nhau. Flexner nghe được họ nói gì nhưng lại không hiểu ý nghĩa của những lời nói đó. Chúng ta có khuynh hướng liệt kê những từ ngữ mà không hề "tham chiếu chéo" những từ ngữ đó hoặc thử đưa chúng vào những ngữ cảnh xem sao. Ẩn ý đằng sau những lời phàn nàn của khoa Toán đã vượt quá sự hiểu biết của Flexner.

Khoa Toán đã nổi dậy chống lại sự lãnh đạo của Flexner. Họ viết thư phàn nàn lên cho gia đình Bamberger và một số thành viên ban giám đốc khác. Chỉ trong vòng một năm, họ đã lật đổ thành công Flexner ra khỏi chức vụ giám đốc viện nghiên cứu.

Cái giá của việc không chịu lắng nghe

Các trường kinh doanh dạy nhiều về những trường hợp thất bại thê thảm về tài chính trong lịch sử mà đáng lẽ ra có thể tránh được nếu CEO thật sự chịu lắng nghe. Tờ *New York Times* phỏng vấn Steve Sasson, kỹ sư tại Kodak và cũng là người phát minh ra chiếc máy chụp hình kỹ thuật số đầu tiên vào năm 1975, về cách phản ứng của Kodak khi ông ấy trình bày ý tưởng chiếc máy mới này cho ban quản trị cấp cao nghe.

"Đó là kỹ thuật chụp hình không cần phim, vì thế phản ứng của ban quản trị là 'thật hay ho – nhưng đừng nói với bất cứ người nào về cái này nhé'", Steve Sasson kể[1]. Kodak lo ngại kỹ thuật này sẽ làm giảm doanh thu của ngành phim ảnh mà Kodak đang bị lệ thuộc vào rất nhiều. Họ nói đúng, máy chụp ảnh kỹ thuật số đã nuốt chửng cả ngành công nghiệp sản xuất phim.

Nhưng đây chưa phải là quyết định tồi tệ cuối cùng tại Kodak có xuất phát từ việc bỏ ngoài tai những ý kiến từ các kỹ sư của họ, những người đã đi trước thời đại đến hàng thập niên. Năm 1996, tức là hai mươi mốt năm sau đó, khi cuối cùng họ cũng quyết định sử dụng công nghệ chụp hình kỹ thuật số riêng của Kodak, họ đã chế tạo ra hệ thống Advantix, với chi phí 500 triệu đô-la Mỹ. Hệ thống này cho phép người chụp có thể xem trước những bức hình đã chụp và chọn ra tấm nào muốn rửa. Về cơ bản, Advantix là một máy chụp hình kỹ thuật số nhưng vẫn đòi hỏi người sử dụng phải

rửa hình. Kodak đã bỏ ra nửa tỷ đô-la để "cưỡng cầu" một kỹ thuật mới vào một mô hình cũ, nhằm để cứu vãn doanh thu ngành phim máy ảnh của họ.

Tất nhiên, họ thất bại. Tại sao người ta lại phải bỏ tiền ra mua máy chụp hình kỹ thuật số và sau đó vẫn phải mất tiền mua phim và rửa hình? Lãnh đạo Kodak có lắng nghe các kỹ sư trình bày về công nghệ mới, nhưng họ không chịu hiểu những từ ngữ đó có ý nghĩa gì. Bản năng tự bảo vệ của Kodak đã lớn hơn khả năng nhận biết đó là một phát minh, và điều đó đã giết chết Kodak. Nếu kế hoạch kinh doanh hiện tại chỉ dựa vào một công nghệ đang sử dụng và đã cũ kỹ, công ty đó đang đứng trên bờ vực thẳm thất bại.

Công ty Blockbuster cũng là một ví dụ điển hình cho việc thất bại do CEO không chịu lắng nghe, dẫn đến một vụ phá sản nặng nề. Reed Hastings, nhà đồng sáng lập của Netflix, đã cố gắng thuyết phục CEO của Blockbuster John Antioco mua công ty của mình với giá 50 triệu đô-la Mỹ. Cựu giám đốc tài chính của Netflix Barry McCarthy đã bay xuống vùng Texas cùng với Hastings và một vài lãnh đạo của Netflix để gặp Antioco.

"Reed… đã đề nghị với họ rằng chúng tôi sẽ đưa hoạt động kinh doanh của họ lên trực tuyến; và ngược lại, họ sẽ đưa Netflix vào hệ thống cửa hàng ngoại tuyến của Blockbuster", McCarthy kể lại, "và họ cười cợt ý tưởng đó"(2).

Ban giám đốc Blockbuster nghĩ rằng Netflix là một ngành kinh doanh ở thị trường ngách, chứ không phải là một công nghệ có khả năng đột phá thị trường. Họ cược rằng công nghệ mới của Netflix không thể làm tổn thương thị trường của họ, và họ đã sai. Những nhà sáng lập và ban giám đốc của Blockbuster đã thoái vốn rất nhiều trước khi công ty này thất bại. Hàng ngàn nhân viên và những nhà đầu tư nhỏ lẻ trở thành kẻ thua cuộc trong ván cược này của Blockbuster. Một lý do khiến lãnh đạo không chịu lắng nghe nhóm làm việc trình bày đó là họ chỉ thấy có vài hệ quả nếu thất bại.

Cuối cùng, Blockbuster cũng quyết định theo đuổi lĩnh vực xem phim trực tuyến đang có nhu cầu cao, nhưng họ lại chọn làm đối tác với Enron. Blockbuster đã ký một hợp đồng hai mươi năm với một công ty viễn thông trực thuộc Enron, và kết thúc hợp đồng này chỉ trong vòng chín tháng sau đó, khi Enron rơi vào khủng hoảng.

Netflix có một mô hình kinh doanh mang tính cách mạng, có thể

khiến cho Blockbuster trở nên lạc hậu, nhưng Antioco đã không hiểu được những ngụ ý mà Hastings trình bày. Đơn giản là ông ấy không muốn lắng nghe. Hậu quả của việc không chịu lắng nghe mô hình kinh doanh mới khiến cho Blockbuster rơi vào phá sản và vốn hóa thị trường của Netflix đã lên tới 19 tỷ đô-la Mỹ vào năm 2015.

Những phân tích kinh điển về Kodak và Blockbuster cho thấy họ từng có một ý tưởng tốt. Khi công nghệ nền tảng đã trở nên lỗi thời, họ lại không thể thay đổi, bởi vì họ quá yêu mến chiến thắng của mình. Tôi cho rằng thất bại của họ xảy ra bởi vì họ không chịu lắng nghe những ý kiến tốt khác.

Tất cả những thông tin nhiễu trên đời này làm cho chúng ta dễ nghe theo bản thân mình hơn và làm ngơ tất cả những thông tin từ bên ngoài đến. Có thể, chúng ta tự thuyết phục bản thân rằng mình đã nghe những mong muốn của khách hàng và đáp ứng yêu cầu của họ, nhưng thật ra có thể bạn đã không lắng nghe khách hàng nói gì cả. Nếu bản thân cứ tiếp tục lặp đi lặp lại những gì mình muốn nghe người khác nói, thì một thời gian sau, những thứ đó sẽ trở thành hiện thực trong đầu mình. Chúng ta nghĩ họ thật sự đã nói ra những điều nằm trong suy nghĩ của mình, bởi vì bản thân đã tự nói điều đó quá nhiều lần. Điều này càng trở nên tệ hơn bởi tính kiêu căng. Chúng ta bắt đầu nghĩ rằng mình biết cái gì là tốt nhất cho khách hàng, không chỉ bởi vì mình đã nghe họ nói, mà còn bởi vì mình là lãnh đạo.

Tại sao lãnh đạo không muốn lắng nghe?

Có lẽ ở mức độ cơ bản nhất, chúng ta không muốn nghe người khác nói bởi vì chúng ta nghĩ mình có thể đọc được suy nghĩ của người khác. Chúng ta nghĩ mình biết người khác sẽ nói gì trước khi họ mở miệng nói. Một khảo sát cho thấy người ta thường đánh giá quá cao khả năng đoán biết người khác đang nghĩ gì[3]. Họ thường gán sự hiểu biết của riêng mình cho người khác. Những người tham gia cuộc khảo sát không những hiểu sai những gì người khác đang suy nghĩ, mà họ còn không nhận ra chính bản thân đã đoán sai.

Đoán sai người khác đang nghĩ gì, bởi vì chúng ta không nhận ra họ có bộ não khác chúng ta. Đoán trước được người khác sẽ nói gì, bởi vì chúng ta cho rằng họ sẽ nói những điều ta muốn nói.

Thảm họa tàu con thoi *Challenger* là một ví dụ kinh khủng về việc không chịu lắng nghe. Các kỹ sư đã báo cáo mối quan ngại về

những chiếc gioăng O-ring bị lỗi trong các thiết bị của con tàu cho các lãnh đạo biết, nhưng họ lại xếp các cảnh báo này vào loại căng thẳng tâm lý điển hình trước chuyến bay. Những chiếc gioăng này đã bị rò rỉ trong lúc khởi hành và nhiên liệu đã phát nổ, gây thiệt mạng tất cả bảy người trong phi hành đoàn. Các kỹ sư là những tiếng nói "thấp cổ bé họng", nói những điều khó chịu và không được ưa thích, nên bị các lãnh đạo xem nhẹ. "Một trong những lý do [không chịu lắng nghe] nằm ở khoảng cách quyền lực giữa người đưa ra thông tin và người có trách nhiệm trong dự án", Kelley See, một phó giáo sư tại trường Kinh doanh của Đại học New York, nói với tạp chí *Forbes*(4).

Lý lẽ của See về việc lãnh đạo không chịu lắng nghe giống với khái niệm chọn lựa thứ cấp, hoặc từ tiếng Anh viết tắt là *subaltern*, thường được dùng trong ngành nghiên cứu lịch sử. Lý thuyết chọn lựa thứ cấp này cho rằng những ý tưởng mới lạ thường bị đánh giá thấp hơn những khái niệm hiện tại nhằm để duy trì nguyên trạng. Lúc đó, những ý tưởng mới sẽ trở thành chọn lựa thứ cấp. Trong ngành nghiên cứu lịch sử, những nhà sử học đã chỉ ra rằng rất khó để con người chấp nhận những ý tưởng nằm ngoài kỳ vọng của họ. Khi trình bày những thông tin không phù hợp với văn hóa hoặc với quan điểm kinh tế hiện tại, rất khó để người khác chịu lắng nghe những thông tin đó. Khi một diễn giả sáng tạo chạm đến ranh giới kỳ vọng của người nghe, cũng là lúc khán giả không còn muốn nghe nữa. Khi lắng nghe một tiếng nói thứ cấp, thường thì chúng ta sẽ cố gắng lái ý kiến đó sao cho vừa vặn với những kỳ vọng đang phổ biến hiện tại. Chỉ sau khi bi kịch ập đến, chúng ta mới chấp nhận xem xét những ý kiến thứ cấp đó để đánh giá xem ý kiến đó khác thế nào với những gì chúng ta nhận thức.

Quyền lực đánh lừa chuyên môn

Những ý kiến thuộc vào loại chọn lựa thứ cấp xuất hiện thường xuyên trong các doanh nghiệp thời nay. Lãnh đạo thường không tin tưởng những khái niệm có tính sáng tạo bằng cách xếp chúng vào những loại ý tưởng đã bị thất bại hoặc đã được áp dụng rồi. Lãnh đạo làm như vậy vì nhiều lý do. Họ muốn thể hiện quyền lực và nắm giữ sự cầm quyền đó. Một số lãnh đạo không cảm thấy thoải mái với một ý tưởng vì họ không hiểu hết ý tưởng đó. Họ xếp ý tưởng sáng tạo vào nhóm ý tưởng bình thường nhằm thuyết phục bản thân rằng họ hoàn toàn hiểu ý tưởng đó là gì. Cuối cùng, một số lãnh đạo lại tỏ ra tự mãn, và việc áp dụng một ý tưởng lạ trở nên rất khó khăn.

Sự chênh lệch quyền lực giữa một lãnh đạo và một thiên tài làm cho lời nói của thiên tài trở nên ít trọng lượng hơn. Các nghiên cứu phát hiện ra rằng việc có quyền lực đã làm cho lãnh đạo ít chịu lắng nghe người khác. Những lãnh đạo đầy quyền lực thường bỏ ngoài tai những lời khuyên từ người chưa có kinh nghiệm cho đến chuyên gia. Họ có khuynh hướng hành động như vậy bởi vì quá tự tin vào khả năng phán quyết của mình, và cảm thấy tranh đua với người đưa ra ý kiến. Lãnh đạo lo lắng sáng kiến xuất phát từ người dưới quyền sẽ chứng minh họ không còn cần thiết nữa và có thể dẫn đến việc thay thế họ.

Một khảo sát tương tự cũng cho thấy cả người chưa có kinh nghiệm và chuyên gia – những người có ít quyền lực hơn – đều rất cẩn trọng cân nhắc ý kiến từ người khác, nhưng họ lại coi trọng nhất ý kiến từ những người họ cho rằng có nhiều quyền lực hơn mình, cho dù người đó có chuyên môn trong lĩnh vực đó hay không(5). Nhận thức về quyền lực đã đánh lừa nhận thức về chuyên môn.

Trao đổi cùng với nhau

Với những hậu quả tiềm tàng của việc không chịu lắng nghe, chúng ta có thể thắc mắc tại sao lãnh đạo lại không giỏi về khả năng lắng nghe. Một lý do là người lãnh đạo càng quyền lực, ông ấy càng ít bị trừng phạt nếu bị thất bại. Lãnh đạo quyền lực lại càng ít có khả năng bị người khác thuyết phục. Theo một khảo sát về việc lắng nghe, những lãnh đạo quyền lực không chú ý người khác nghĩ gì, bởi vì họ không muốn có cảm giác bị ràng buộc trong quá trình ra quyết định(6). Họ thấy không có lý do gì phải tìm hiểu nhóm làm việc của mình đang nghĩ gì. Họ không quan tâm, bởi vì không có một hậu quả gì kèm theo cả.

Việc nắm quá nhiều quyền lực trong một tổ chức có thể khiến cho lãnh đạo đưa ra những quyết định chớp nhoáng, thiếu cân nhắc mà không cần tham khảo ý kiến đầu vào từ các chuyên gia, bởi vì nếu quyết định đó có sai thì cũng có ít hậu quả kèm theo. Đối với những lãnh đạo quyền lực nhất, họ có ít động cơ để thu thập dữ liệu cho bất kỳ quyết định nào và không hề cẩn thận lắng nghe người khác nói về quyết định đó. Miễn là doanh nghiệp còn sống sót, những lãnh đạo đầy quyền lực có thể làm giảm hậu quả từ những quyết định tồi tệ họ đưa ra bằng quyền lực của mình. Tuy nhiên, vấn đề nằm ở chỗ, không quyền lực nào có thể đảo ngược được tác động của quyết định tồi.

Một lãnh đạo càng quyền lực, tác động của những quyết định tồi

càng lớn. Sức nặng của những quyết định tồi xuất phát từ việc không chịu lắng nghe có thể hủy hoại nền tảng quyền lực của lãnh đạo. Điều này cũng có nghĩa là sẽ dẫn đến việc doanh nghiệp bị khai tử.

Nếu việc nắm quyền lực tạo ra nguy cơ cho việc không chịu lắng nghe, lãnh đạo cần phải có chiến lược để tránh cái bẫy này. Một cuộc thí nghiệm về vấn đề quyền lực có thể làm cho lãnh đạo "bị điếc" trước những suy nghĩ của người khác cho thấy chúng ta có thể học cách lắng nghe tốt hơn. Khi các nhà nghiên cứu tạo ra được một môi trường làm việc hợp tác chặt chẽ giữa người lãnh đạo quyền lực và nhóm làm việc, người lãnh đạo có khả năng lắng nghe nhóm của mình nhiều hơn.

Khi lãnh đạo thiết lập được một tinh thần hợp tác trong công việc, bản thân anh ta đã trở thành một tấm gương cho các thiên tài noi theo. Khi các thiên tài cam kết làm việc như một nhóm với nhau, họ sẽ chịu khó lắng nghe nhiều hơn.

Một lãnh đạo giỏi thiết lập được quy trình chính thức, trong đó mọi người sẽ biết lắng nghe nhiều hơn, và những ý tưởng tốt nhất sẽ thắng. Một lãnh đạo xuất sắc có thể tập hợp được cả một căn phòng gồm những thiên tài biết lắng nghe nhau.

Làm sao có thể bảo người khác nghe nếu bạn không biết lắng nghe?

Tôi dùng nhiều phương pháp để bản thân tránh được việc không chịu lắng nghe cấp dưới. Tôi luôn ghi chép trong hầu hết những buổi họp được lên lịch trước. Điều này lại càng dễ dàng với sự có mặt của chiếc máy tính bảng mà tôi luôn mang theo trong các buổi họp.

Chất lượng của các ghi chú cho thấy tôi lắng nghe tốt thế nào. Tôi gửi những ghi chú này qua email cho chính tôi và đính kèm chúng vào lịch làm việc của mình để có thể truy cập nhanh chóng những điểm chính được thảo luận trong các buổi họp. Tôi đã ngạc nhiên không biết bao nhiêu lần vì chỉ nhớ được những lời hứa miệng có lợi cho tôi hơn là có lợi cho người khác. Những ghi chú này giữ cho tôi làm người thành thật đàng hoàng.

Đặt ra những câu hỏi có ý nghĩa chính là một khía cạnh quan trọng của việc lắng nghe tốt. Sự im lặng cũng có nghĩa là người nghe đang suy nghĩ về những điều người kia đang nói và chưa có hồi đáp ngay lập tức. Một cuộc nói chuyện rôm rả mà không có sự

im lặng có vẻ như rất hứng khởi, nhưng cũng có thể không phải là cách hiệu quả nhất để trao đổi các ý tưởng. Những cuộc nói chuyện qua lại quá sôi nổi giữa hai bên có xu hướng trở thành hời hợt. Để lắng nghe những gì người khác nói, chúng ta phải ngừng nói để tiếp thu và suy nghĩ trước khi hồi đáp một cách cẩn trọng.

Nếu suy nghĩ về câu hồi đáp trước khi người nói kết thúc, khi đó chúng ta không thật sự lắng nghe. Chúng ta chỉ giả vờ tham dự vào cuộc trao đổi bằng cách sử dụng "chiếc máy trả lời tự động" để tránh tiêu hao năng lượng khi tập trung nghe người khác nói.

Có lẽ cách tốt nhất để lãnh đạo có thể nói – nếu đã lắng nghe thật kỹ – là nói một điều gì đó dựa trên những điều vừa nghe được. Làm theo những lời khuyên của nhóm làm việc là một bài tập về làm việc nhóm rất hiệu quả. Khi lãnh đạo hành động theo những ý kiến của thành viên trong nhóm, chứng tỏ họ có lắng nghe. Thay đổi hướng đi của dự án, bởi vì ý kiến của một thiên tài, là cách thuyết phục để trao quyền cho thiên tài đó.

Phương pháp lắng nghe

Tất cả chúng ta đều rất giỏi trong việc giả vờ lắng nghe. Những cấp độ lắng nghe trải dài từ hoàn toàn không đến hoàn toàn có lắng nghe. Lấy cảm hứng từ quyển *The Art of Managing People* của Phillip Hunsaker và Anthony Alessandra, tôi đã hiệu chỉnh thành bốn cấp độ lắng nghe để phù hợp với việc dẫn dắt thiên tài[7]. Đó là *Không lắng nghe, Giả vờ lắng nghe, Lắng nghe chọn lọc* và *Lắng nghe tích cực.*

Không lắng nghe

Lãnh đạo không lắng nghe luôn xem cuộc trao đổi là của riêng mình. Người trình bày có khả năng không được nói gì cả. Động cơ của người không chịu lắng nghe kiểu này là để củng cố lòng tự tôn khi trò chuyện và họ không quan tâm người khác nói gì trong cuộc trao đổi. Họ thường xuyên ngắt lời người khác, thay đổi chủ đề, lái sang chủ đề ưa thích của mình. Lãnh đạo càng tích tụ quyền lực, nắm quyền lực càng lâu, càng có khả năng rơi vào dạng không chịu lắng nghe này. Lãnh đạo nắm quyền lực lớn quá lâu có thể sẽ không nhận ra bản thân họ không chịu lắng nghe.

Giả vờ lắng nghe

Lãnh đạo giả vờ lắng nghe chỉ dành một góc nhỏ bộ não cho cuộc trao đổi. Họ sẽ nói một số chuyện "vớ vẩn" và "vô thưởng vô phạt" trong cuộc trao đổi, bởi vì họ không thật sự để tâm chú ý lắng

nghe. Hầu hết chú ý của họ dành cho những việc khác thú vị hơn đối với họ, ví dụ như kỳ nghỉ hè sắp tới tại Barcelona. Người lắng nghe dạng này thường chỉ gật đầu đồng ý và thỉnh thoảng xen vào những từ ngữ động viên sáo rỗng.

Lãnh đạo lắng nghe dạng này giống như cơ trưởng cài đặt chế độ lái tự động, nhưng sự tập trung của họ có thể bất thình lình quay lại nội dung chính nếu có một từ ngữ hoặc câu nói nào làm họ chú ý, như "tiền thưởng" hoặc "thăng chức" chẳng hạn. Họ thường lắng nghe một cách có chọn lọc và thông thường hiểu sai ý người khác muốn nói. Họ cam đoan là có nghe người kia cam kết một điều gì đó nhưng thật ra không phải vậy.

Lắng nghe chọn lọc

Đa số chúng ta đều rơi vào trường hợp thứ ba này, lắng nghe chọn lọc những gì có lợi. Chúng ta sẽ lắng nghe một cách chăm chú nếu kỳ vọng thu thập được gì có lợi từ những lời nói đó. Chúng ta nghe và đánh giá nội dung đó mà không hề kết nối với người nói. Chúng ta tham gia vào cuộc trao đổi, nhưng chỉ bằng lời lẽ của riêng mình mà thôi. Chúng ta hình thành quan điểm riêng dựa trên những gì đã nghe chứ không phải cố gắng hiểu quan điểm của người nói.

Lắng nghe kiểu này tức là dùng thời gian lắng nghe để trao đổi lấy thông tin nhận được, nhưng không hơn mức cần thiết. Có thể đây là hình thức cho và nhận, bởi vì chúng ta thực hiện một cách vô thức, dùng nỗ lực bản thân để mua thông tin của người nói. Loại lắng nghe này ẩn chứa nhiều tham vọng và có thể không có ý ủy thác quyền hành cho thiên tài như nó thể hiện ra.

Lắng nghe tích cực

Người được xem là lắng nghe tích cực có thể phát hiện ra sáng kiến trong bất kỳ cuộc trao đổi nào. Họ thêm giá trị cho người nói và hoàn toàn tham gia vào câu chuyện của người nói. Họ đọc ngôn ngữ cơ thể và nhìn thẳng vào người đối diện, bởi vì đó là cử chỉ hay nhất để nói lên chủ đề của người nói quan trọng như thế nào. Họ lắng nghe ngữ điệu của giọng nói và sắc thái của từ ngữ được chọn. Họ hấp thu thông tin một cách lẳng lặng trước khi hồi đáp.

Những hồi đáp của họ đầy ý nghĩa và độc đáo, chứ không máy móc. Thông tin hồi đáp không tập trung vào bản thân họ mà nương theo suy nghĩ của người nói về chủ đề đó. Đó là những phản hồi có tính khuyến khích và chuyển tải sự an toàn, dễ chịu.

Lãnh đạo lắng nghe loại này muốn người nói cởi mở nhất có thể trong việc cung cấp những ý tưởng hay nhất và sáng tạo nhất về chủ đề đó.

Người lắng nghe tích cực sẽ nhận được nhiều nhất từ cuộc trao đổi với thiên tài trong nhóm, bởi vì khi đó thiên tài được giao tiếp bằng ngôn ngữ của mình. Thiên tài sẽ tự do diễn đạt và có thể sáng tạo tốt nhất trong bầu không khí cởi mở như vậy. Những ý tưởng xuất sắc thường được sản sinh nhờ dạng trao đổi như thế này.

Cha tôi đã cùng với đồng nghiệp đã phát hiện ra một phương trình cho phép động cơ không gian quay trở lại khí quyển mà không cần chạy lấy đà. Ông nói với tôi ý tưởng này đến trong một dịp tình cờ trò chuyện với Lester Lees, giáo sư của Viện Công nghệ California. Họ đang thảo luận về những vấn đề không liên quan đến chủ đề quay trở lại bầu khí quyển, thì Lees chợt nói về một chuyện gì đó đã kích thích sự tò mò của cha tôi. Ông ấy đã đặt câu hỏi men theo chủ đề của Lees, và cứ hết câu hỏi này đến câu hỏi kia, cho đến khi họ đã hình dung ra được phương trình đó, bởi vì họ biết lắng nghe nhau một cách tích cực.

Những công cụ giúp lắng nghe tích cực

Để dẫn dắt thiên tài, lãnh đạo phải luyện tập lắng nghe họ một cách tích cực. Nếu sử dụng những công cụ sau đây, lãnh đạo sẽ kết nối được với thiên tài.

• ***Nhìn thẳng vào người đang nói.*** Khi nhìn thẳng vào ai đó, đầu óc của mình rất khó "chạy lung tung", đồng thời có thể quan sát những biểu cảm của gương mặt và ngôn ngữ hình thể. Khoanh tay hoặc bắt tréo chân có thể đồng nghĩa với việc họ đang tự vệ và không cảm thấy thoải mái, cũng có nghĩa là họ không đồng ý nhưng ngại không dám nói. Không dám nhìn trực diện vào mắt có thể là họ đang che giấu sự thật hoặc lúng túng với những gì mình vừa nói. Có khả năng chỉ là do họ vụng về trong giao tiếp xã hội, mà điều này cũng thường xảy ra đối với thiên tài. Chăm chú lắng nghe khi người nói đang trình bày để phát hiện được những thay đổi.

• ***Làm cho người nói cảm thấy thoải mái hết sức có thể.*** Hãy làm cho người nói thấy là chúng ta đang nghe họ nói, điều đó cho thấy ta đánh giá cao họ và những điều họ nói là quan trọng. Bởi vì khi nói chuyện với lãnh đạo, họ thường tỏ ra lo lắng, dễ phát cáu, đặc biệt đối với những thiên tài vụng về trong giao tiếp xã hội, hãy sử

dụng những từ ngữ có tính khích lệ và gật đầu để giúp cho người nói cởi mở và thoải mái hơn. Tôi đề nghị đừng ngồi gần quá, giữ dáng vẻ phóng khoáng, cởi mở, và đối mặt với người nói một cách thật thà, đừng khoanh tay hay ngồi bắt tréo chân. Hãy hồi đáp bằng âm điệu trung tính và khuyến khích.

• ***Hồi đáp một cách có ý nghĩa***. Ở những lúc tạm nghỉ giữa cuộc trao đổi, hãy tóm tắt lại, ví dụ như "Tôi nghe anh nói là…". Tương tự như vậy, hãy đặt câu hỏi giúp dẫn đến những chủ đề sâu hơn, ví dụ như "Nếu điều anh nói là đúng, vậy thì nó có ý nghĩa này không?". Đặt câu hỏi không chỉ chứng tỏ lãnh đạo đang nghe, mà còn cùng với thiên tài tiến xa hơn một bước nữa trong nội dung cuộc trao đổi. Câu hỏi của lãnh đạo có thể mở ra những viễn cảnh mới, đưa cuộc trao đổi tiến vào những địa hạt mà ở đó sự sáng tạo có thể được đơm hoa kết trái và không còn những giới hạn, đến những lĩnh vực mới đầy thú vị chưa từng được khám phá.

Khuyến khích người nói bằng những câu hỏi có thể kích thích cả hai phía trao đổi những ý tưởng "điên rồ" với nhau. Họ có thể tìm ra được giải pháp sáng tạo cho những vấn đề phức tạp một cách nhanh chóng, bổ sung năng lượng cho nhau, và đạt được những kết quả có ý nghĩa.

• ***Đừng phán xét bất kỳ ý tưởng nào.*** Phán xét sẽ làm nhụt chí, không cho phép chúng ta thảo luận vấn đề sâu hơn và giết chết sự sáng tạo. Hãy đảm bảo người nói có đủ thời gian để trình bày toàn bộ ý tưởng của mình trước khi đưa ra câu hỏi.

Cố gắng đừng ngắt lời. Im lặng cũng được, bởi vì sự tĩnh lặng giúp lãnh đạo suy nghĩ về những gì người khác nói và cho phép người nói trình bày ý tưởng của họ theo thứ tự.

Nếu sử dụng những công cụ trên khi lắng nghe, lãnh đạo sẽ chuyển tải được sự tôn trọng đến với người khác. Nếu không tôn trọng người nói, những công cụ trên cũng không giúp ích được gì trong việc hình thành thói quen lắng nghe tích cực. Tốt nhất là lãnh đạo hãy từ bỏ thói quen lắng nghe chọn lọc, đánh giá điều gì có lợi cho bản thân mình trong cuộc trao đổi.

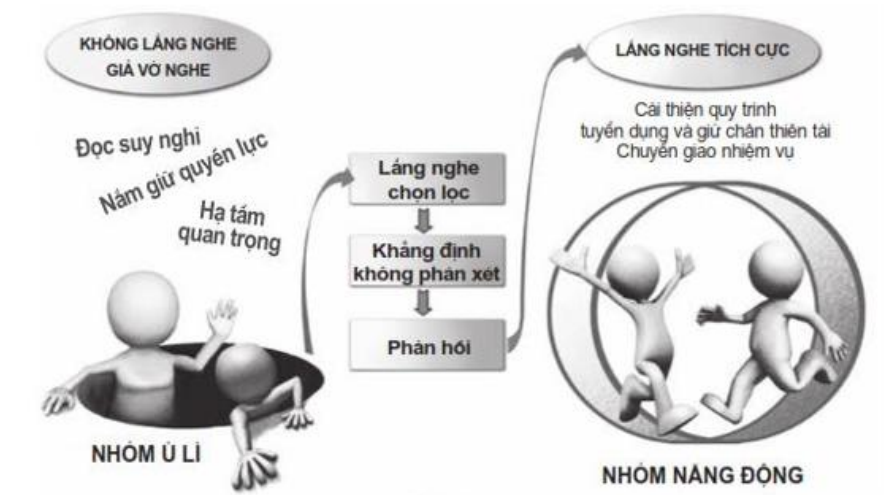
Lắng nghe tích cực là cách lắng nghe chú trọng vào người nói. Lãnh đạo trao cho người nói thứ nguyên liệu quý giá nhất, đó là sự chú ý, bởi vì lãnh đạo nghĩ người nói xứng đáng được tôn trọng như thế. Từ ngữ quan trọng nhất ở đây là "trao đi". Bởi vì lãnh đạo không dùng thời gian để đổi chác một điều gì đó có giá trị ngang bằng hoặc nhiều hơn. Lãnh đạo không đặt ra những điều kiện

phải thu thập được lợi ích gì từ cuộc trao đổi. Người nói cũng không lo lắng và vội vã. Họ tự do, thoải mái trình bày cho dù có sai đi chăng nữa, và sự sáng tạo mạnh mẽ nhất sẽ đơm hoa kết trái từ sự tự do ấy.

Lắng nghe tích cực làm tăng năng suất làm việc như thế nào?

Nếu lãnh đạo là một người lắng nghe tích cực, rõ ràng anh ta có thể giúp thiên tài tăng sức sáng tạo. Loại lắng nghe tích cực này nâng cao nhuệ khí của thiên tài. Khi đặt câu hỏi và lắng nghe thật sự câu trả lời trước khi đưa ra quyết định, lãnh đạo tỏ ra muốn chuyển giao quyền đưa ra quyết định cho người nói. Thiên tài sẽ cảm thấy có trách nhiệm đối với kết quả của quyết định đó, bởi vì họ có phần tham gia để đưa ra quyết định. Sự lắng nghe năng động này công nhận trí tuệ của thiên tài, và làm cho thiên tài cảm thấy họ sở hữu tương lai của mình.

Lắng nghe tích cực cũng cải thiện quy trình tuyển dụng và giữ chân thiên tài. Vào thời điểm mà mỗi doanh nghiệp đều đi tìm những thiên tài có khả năng đột phá về công nghệ, lãnh đạo càng tạo được sự tin tưởng lẫn nhau, càng dễ giữ chân thiên tài ở lại làm việc lâu dài. Tôi phát hiện ra một trong những lý do phổ biến nhất trong những cuộc trao đổi khi nhân viên xin thôi việc là họ không cảm thấy cấp trên chịu lắng nghe mình. (Xem Hình 5.1)


KHÔNG LẮNG NGHE
GIẢ VỜ NGHE
Đọc suy nghĩ
Nắm giữ quyền lực
Hạ tầm quan trọng
NHÓM Ù LÌ
Lắng nghe chọn lọc
Khẳng định không phán xét
Phản hồi
LẮNG NGHE TÍCH CỰC
Cải thiện quy trình tuyển dụng và giữ chân thiên tài
Chuyển giao nhiệm vụ
NHÓM NĂNG ĐỘNG
Hình 5.1

Nếu một nhân viên cảm thấy cấp trên không muốn nghe mình nói, người đó sẽ không trình bày bất kỳ ý tưởng nào nữa cả. Người đó sẽ tự cô lập và ngưng trao đổi những thông tin có ý nghĩa với

cấp trên. Sự gắn kết của người đó với nhóm làm việc cũng không còn nữa; năng suất của họ sẽ tụt giảm, và họ sẽ trở nên càng ngày càng đau khổ.

Một lãnh đạo biết chăm chú lắng nghe có thể sẽ đón đầu được nhiều xung đột. Lãnh đạo đóng vai trò như là một chiếc van hơi: một chiếc lỗ thông hơi cho nhân viên có thể tránh dồn nén. Lãnh đạo cũng có thể đóng vai trò như là dầu bôi trơn giữa những chiếc bánh răng để tránh việc hai thiên tài chống lại nhau, khiến sự bực tức lâu ngày dồn nén thành sự giận dữ.

Trong một khóa học về luật y tế tôi đã tham gia mấy chục năm trước, luật sư nhấn mạnh lý do phổ biến dẫn đến các vụ kiện về thái độ hành xử thường không phải do kết quả điều trị tồi mà bởi vì bệnh nhân cảm thấy bác sĩ không chịu lắng nghe họ nói. Vị luật sư tiếp tục cho biết việc lắng nghe bệnh nhân mô tả những trải nghiệm khó chịu mà họ phải chịu đựng sẽ giúp tránh được những vụ kiện tụng như vậy.

Bác sĩ khét tiếng là những người lắng nghe kém cỏi. Nhiều lỗi lầm trong ngành y tế xảy ra cũng bởi vì bác sĩ không chịu lắng nghe bệnh nhân hoặc nghe người khác nói. Chúng tôi đã làm việc chăm chỉ để rèn luyện khả năng lắng nghe tích cực. Chúng tôi phải trở thành người lắng nghe giỏi, không chỉ đối với bệnh nhân mà còn đối với người khác – trong những cuộc giải phẫu, trong những lần thực hiện thí nghiệm nghiên cứu, hoặc trong lúc hội chẩn.

BÍ KÍP

Trao đổi và lắng nghe lời góp ý từ thiên tài trước khi ra quyết định. Lãnh đạo sẽ biến quyết định của mình thành quyết định của thiên tài và họ sẽ nỗ lực để làm cho quyết định đó thành công.

6

Nguyên tắc 4: Lật ngửa những hòn đá

"Khi chúng ta lật ngửa những hòn đá và nhìn thấy tất cả giun bọ lúc nhúc bên dưới, lãnh đạo có thể thả hòn đá xuống, hoặc có thể nói 'Công việc của tôi là lật ngửa hòn đá lên và nhìn những thứ này'", Fred Purdue, cựu phó chủ tịch của Pitney Bowes, từng nói với tác giả Jim Collins(1).

Lật ngửa hòn đá lên để người khác nhìn thấy tất cả những sinh vật ghê tởm bên dưới là một nền tảng cần thiết để dẫn dắt những người cực kỳ thông minh, nhưng nói luôn dễ hơn làm, bởi vì sự lúng túng, sợ sệt và đôi khi việc phải trả giá đắt sẽ ngăn cản lãnh đạo làm như thế.

Mặt khác, che giấu thông tin và lừa dối người khác về những quyết định của mình chắc chắn sẽ mang đến những hồn ma ám ảnh tương lai của doanh nghiệp. Bóng tối làm cho những thứ "ghê tởm" sinh sôi nảy nở đến lúc chúng quá lớn để che giấu, và lúc đó người lãnh đạo không thể kiểm soát được nữa. Nhiều vấn đề xảy ra xuất phát từ việc che giấu và lừa dối của lãnh đạo.

Cách tốt nhất để tránh sự rối loạn trong nhóm làm việc của thiên tài là để cho họ nhìn thấy tất cả những điều rối rắm trong đầu của lãnh đạo. Giấu giếm tạo ra thêm vấn đề, và minh bạch giúp giải quyết vấn đề. Sự thật sẽ đánh bật bất kỳ cuộc tấn công nào chống lại lãnh đạo và bảo vệ họ tránh được sự đổ lỗi về sau. Ngạn ngữ có câu, "Ánh sáng mặt trời là chất diệt khuẩn tốt nhất".

Những thứ "ghê tởm" của Flexner

Vào lúc khai sinh IAS, Flexner khá cởi mở và minh bạch trong hầu

hết các quyết định của mình. Ông thường xuyên tham vấn cho khoa Toán trong tất cả các quyết định chính, đặc biệt trong vấn đề tuyển dụng những người kế tiếp vào khoa. Flexner không có lịch làm việc gì bí mật và riêng tư cả. Ông ấy thường nghe những lời khuyên từ khoa Toán, bởi vì ông nhận ra bản thân ông không phải là nhà khoa học. Ông thảo luận tất cả các trường hợp tuyển dụng với Einstein và nghe lời khuyên của Einstein một cách cẩn thận. Flexner thường xuyên tổ chức những cuộc họp với khoa, khi đó ông thảo luận với họ bất kỳ hướng đi mới nào và phơi bày những khó khăn.

Flexner cũng thường mời khoa Toán đến nhà vườn nghỉ hè của ông ở Canada để vui chơi cùng với gia đình mình. Ông có mối quan hệ cá nhân tốt đẹp với các thành viên trong khoa, giúp làm tăng thêm sự minh bạch khi giao tiếp. Vào thời kỳ đầu tại IAS, Flexner hiểu tầm quan trọng của việc tìm kiếm và lắng nghe lời khuyên của người khác. Ông đi tìm dữ kiện từ nhiều nhà khoa học nổi tiếng trên khắp nước Mỹ, và dành ra hàng giờ đồng hồ để hỏi ý kiến về việc tuyển dụng cho khoa đầu tiên tại IAS.

Khi những khó khăn tài chính từ cuộc Đại Suy Thoái ập đến IAS, càng làm cho sự quản lý dòng vốn yếu kém của gia đình Bamberger thêm phần tệ hại, Flexner đã không còn minh bạch nữa. Khoảng năm 1937, Flexner đưa ra các quyết định mà không hề tham khảo ý kiến của bất kỳ ai, và những quyết định đó làm mọi người hết sức ngạc nhiên. Càng tệ hơn, Flexner đã không thèm giải thích cho khoa hay ban giám đốc bất kỳ lý do nào đằng sau những quyết định của mình.

Oswald Veblen, Chủ nhiệm khoa Toán, liên tục thúc giục Flexner xây dựng một văn phòng riêng cho khoa Toán, để họ có thể rời khỏi tòa nhà đang dùng chung với khoa Toán của Đại học Princeton. Flexner từ chối yêu cầu này mà không hề giải thích về những khó khăn tài chính ông đang đối mặt. Một trong những vấn đề quan trọng Flexner phải đối mặt là khó thuyết phục gia đình Bamberger tiếp tục hỗ trợ IAS.

Veblen không nhận ra Flexner đang điều hành IAS dưới áp lực tài chính kinh khủng, bởi vì Flexner chưa bao giờ tiết lộ điều đó với Veblen. Có lẽ Flexner nghĩ rằng thừa nhận những khó khăn tài chính đó chẳng khác nào bộc lộ khả năng lãnh đạo yếu kém của mình. Trên thực tế, không minh bạch và che đậy những khó khăn tài chính của IAS đã làm suy yếu vị trí lãnh đạo của Flexner nhiều hơn.

Sự bất đồng về việc khoa Toán sẽ dọn đi đâu là một trong những nguồn cơn ban đầu của sự bất mãn về khả năng lãnh đạo của Flexner, sau đó đã nở rộ thành một cuộc nổi dậy thật sự. Veblen cảm thấy Flexner không chịu lắng nghe những đề xuất của ông ấy, bởi vì Flexner đã đưa ra những lý lẽ yếu ớt để từ chối yêu cầu của Veblen và không bao giờ giải thích lý do thật sự đằng sau những quyết định của mình.

Sự thiếu minh bạch này lại bùng lên lần nữa khi Flexner tuyển nhiều giáo sư cho trường dạy kinh tế với mức lương cao hơn những người hiện tại ở khoa Toán. Flexner có nhiều ứng viên xuất sắc trong đầu mà ông muốn tuyển dụng trước khi nghỉ hưu. Flexner buộc phải đưa ra chọn lựa giữa một bên là những nhà kinh tế học lỗi lạc và một bên là những mức lương hợp tình hợp lý.

Thay vì trình bày những vấn đề tài chính cho ban giám đốc và khoa Toán hiểu những lý do của mình, Flexner cố gắng biện hộ cho sự bất bình đẳng bằng cách chỉ ra các viện hàn lâm ở châu Âu cũng thường áp dụng mức lương khác nhau cho cùng một vị trí. Sự biện hộ của ông đối với khoa Toán nghe có vẻ giả dối khi mức lương của họ còn thấp hơn các đồng nghiệp ít kinh nghiệm hơn.

Flexner hứa hẹn sẽ làm cho mức lương công bằng hơn, nhưng ông lại tiếp tục tuyển người mới với mức lương cao hơn. Việc một thành viên trong ban giám đốc gửi thư lên án mức lương bất bình đẳng này đã tạo ra sự huyên náo trong khoa, bởi vì cả khoa đều không biết có sự tồn tại của hai mức lương khác nhau. Một số người đã đe dọa rời khỏi IAS, và một số khác đã mở chiến dịch lật đổ Flexner.

Cái giá của sự lừa dối

Một người bị phát hiện là lừa dối thì rất khó làm cho bất cứ ai tin mình một lần nữa. Tệ hơn nữa, sự dối trá này lại sinh ra sự dối trá khác. Bởi vì chúng không có căn cứ trên thực tế, nên lời nói dối đòi hỏi sự cố gắng liên tục để che giấu sự thật hết lúc này đến lúc khác. Lời nói dối cần những lời nói dối mới tiếp theo để khiến sự thật không bị phơi bày. Sự giả dối sống trong doanh nghiệp giống như giun sán, hút năng lượng càng ngày càng nhiều hơn. Jeff Weiner, CEO của LinkedIn nói: "Sau nhiều năm kinh nghiệm, tôi rút ra được một điều, có một vòng lặp thuận cho sự minh bạch và một vòng lẩn quẩn cho sự mập mờ"[2]. Dối trá tốn nhiều công sức hơn và chịu nhiều trừng phạt hơn sự thật.

Khi tôi hỏi 491 chủ nhiệm khoa của các trường y trên khắp nước Mỹ, giá trị nào họ kỳ vọng từ một người lãnh đạo, sự thống nhất giữa lời nói và hành động là câu trả lời nhiều nhất. Thiên tài cần biết lãnh đạo có nói sự thật cho họ biết hay không và giữ lời hứa như thế nào.

Kiểu lãnh đạo bằng sự hỗn loạn

Trong nhiều doanh nghiệp, lãnh đạo thường muốn "bảo toàn" thông tin, bởi vì họ xem đó như là một thứ quyền lực. Một số lãnh đạo tin rằng bí mật đảm bảo cho sự sống còn của họ. Sự bí mật cho phép lãnh đạo có thể thay đổi mục tiêu tùy hứng và tạo ra những trường hợp khẩn cấp giả tạo, làm cho thiên tài không giữ được cân bằng và duy trì quyền lực như thể lãnh đạo là người duy nhất hiểu rõ cuộc khủng hoảng hơn bất cứ ai trong doanh nghiệp. Tôi gọi đây là kiểu lãnh đạo bằng sự hỗn loạn. Cách lãnh đạo này sẽ tước quyền của thiên tài và làm giảm năng suất của nhóm làm việc.

Duy trì sự bí mật tức là trao vũ khí cho những người hay gièm pha chống lại lãnh đạo. Trong khi sự minh bạch sẽ vô hiệu hóa những tình huống nguy hiểm, thì lừa dối hay che đậy thông tin làm tăng chi phí cho bất cứ mối bất hòa nào.

Người lãnh đạo theo kiểu này phải luôn luôn đặt cược thêm vào ván cờ mình tạo ra, nếu không nhóm làm việc sẽ bắt kịp và hiểu chuyện gì đang xảy ra, điều đó giải thích vì sao lừa dối càng tạo ra thêm lừa dối. "Người nào không quan tâm đến sự thật trong những việc nhỏ thì cũng sẽ không đáng tin trong những việc lớn", Einstein từng nói như vậy[3].

Thông điệp ở đây không phải là "Đừng để bị lộ". Trong thời đại thông tin của mạng xã hội, video trên điện thoại, khả năng những bí mật bị công khai là rất cao. WikiLeaks đã chứng minh điều đó, đặc biệt trong kỳ bầu cử tổng thống Mỹ 2016, nội dung trong những email lưu hành nội bộ của nhóm vận động tranh cử của bà Clinton có những lời xúc phạm đến ứng viên đối thủ Bernie Sanders. Rõ ràng những thông tin lừa dối này không đáng chịu những rủi ro lớn đến như vậy.

Hãng thuốc Pfizer đồng ý trả 2,3 tỷ đô-la để dàn xếp cáo buộc xung quanh việc họ tiếp thị lừa dối thuốc giảm đau Valdecoxib và ba loại thuốc khác nữa. Cái giá này chưa bao gồm những khoản phạt từ cơ quan quản lý khi dàn xếp trên tòa. Bằng chứng cho thấy Valdecoxib làm tăng nguy cơ bệnh tim, nhưng Pfizer đã che giấu khi quảng cáo. Họ cũng bí mật chi trả những chuyến nghỉ dưỡng

cho các bác sĩ chịu kê toa những thứ thuốc này.

Vụ bê bối này được xem là lớn nhất cho đến thời điểm đó đối với một doanh nghiệp Mỹ về những hành vi gian dối trong tiếp thị sản phẩm. Pfizer càng phủ nhận, tranh đấu, thì chi phí tổn thất để che giấu càng lớn. Lẽ ra Pfizer đã có thể tiết kiệm được nhiều thời gian và tiền bạc bằng cách công bố những sai lầm của họ và triển khai kế hoạch để ngừa sự việc tương tự xảy ra trong tương lai. Vụ bê bối đã làm giá trị cổ phiếu của Pfizer giảm đi phân nửa trên thị trường. Vốn hóa thị trường của công ty mất hơn 100 tỷ đô-la trong lúc kiện tụng. Họ còn phải đối mặt với vụ thưa kiện dai dẳng và tốn kém từ các cổ đông, cũng như những cáo buộc về quản trị kém cỏi trong thời gian bị khủng hoảng.

Tiền bạc có thể là động cơ hấp dẫn để lãnh đạo che giấu thông tin, đặc biệt khi thông tin đó làm cho sản phẩm của doanh nghiệp trở thành tồi tệ, nhưng rốt cuộc những hành vi lừa dối lại gây ra tổn thất nhiều hơn. Ví dụ, năm 1983 hai nhà khoa học của công ty Philip Morris, tiến sĩ Victor De Noble và Paul Mele, muốn đăng tải phát hiện của họ rằng, nicotine là một chất gây nghiện. Philip Morris không chỉ cấm họ công khai thông tin đó, mà còn muốn vùi chôn những phát hiện ấy, bởi vì những hậu quả của thông tin sẽ gây tổn hại đến công ty. Phát hiện này hàm ý nicotine làm cho người hút bị nghiện theo thời gian, và nó cũng chứa chất nhựa có thể gây ung thư khi bị đốt cháy. Việc cố tình lấp liếm sự thật này là một trong những minh chứng cho một vụ kiện kỷ lục trong lịch sử.

Trước sự xâm lấn của mạng xã hội và những cỗ máy tìm kiếm thông tin trên Internet vào mọi ngóc ngách của các hoạt động kinh doanh, sự minh bạch hiện hữu cho dù lãnh đạo có muốn hay không. Chúng ta đang sống trong một nền kinh tế dựa trên danh tiếng (reputation economy) không thể tránh khỏi. Clive Thompson viết trên tạp chí *Wired* rằng: "Google không phải là một chiếc máy tìm kiếm thông tin. Google là một hệ thống quản lý danh tiếng. Đó là một trong những lý do mạnh mẽ nhất khiến cho nhiều CEO trở nên minh bạch hơn: Trực tuyến làm cho danh tiếng có thể được định lượng tìm thấy, và hoàn toàn không thể tránh khỏi"(4).

Lãnh đạo nên đón nhận sự minh bạch này. Hình tượng của doanh nghiệp – hiệu ứng lan tỏa của doanh nghiệp lên môi trường và xã hội – không thể tránh né được. Trong thời đại bùng nổ công nghệ thông tin, hình tượng giờ đây có thể bị gắn chặt vào doanh nghiệp cho dù lãnh đạo nghĩ sự "đính kèm" này là đúng hay sai.

Tại sao Pfizer và Philip Morris lại che giấu thông tin? Lý do là họ không biết hình tượng của doanh nghiệp đã trở nên rõ ràng hơn đối với công chúng, và công chúng gắn hình tượng của doanh nghiệp vào sản phẩm.

Cuộc cách mạng về sự minh bạch chủ động

Chương này sẽ đưa ra những điều mang tính đột phá trong các doanh nghiệp công nghệ cao thời nay, đó chính là sự minh bạch chủ động. Hãy tự giác lật ngửa hòn đá lên mà không cần ai yêu cầu cả. Hãy dự đoán thông tin nào là quan trọng và cung cấp thông tin đó trước khi được yêu cầu, và trước khi quyết định một điều gì đó. Đừng chờ đến khi được yêu cầu, và tất nhiên là đừng chờ trát yêu cầu từ tòa án.

Minh bạch đi ngược lại kiểu lãnh đạo của Steve Jobs. Ông ấy muốn giữ bí mật về hướng đi sắp tới của Apple. Mặc dù lĩnh vực công nghệ rất cạnh tranh, nhưng Steve Jobs khét tiếng là không minh bạch với ngay cả nhóm làm việc của mình. Nhiều công ty công nghệ cũng đi theo kiểu lãnh đạo này, bởi vì Steve Jobs và Apple rất thành công trên thương trường. Tuy nhiên, mô hình lãnh đạo của Steve Jobs mang nhiều rủi ro, ở đây sức hút cá nhân của một người giúp tập hợp được cả nhóm lại với nhau, chứ không phải là những giá trị và mục tiêu chia sẻ cho cả nhóm.

Một trong những mục tiêu của tôi khi viết quyển sách này là cung cấp cho bạn đọc những công cụ để tạo ra nhóm làm việc của những thiên tài, có thể hoạt động tốt vượt ra khỏi sự quản lý của người lãnh đạo. Những công cụ được mô tả trong những trang sách này có thể giúp cho người lãnh đạo sáng tạo trong dài hạn, và nhóm làm việc sẽ hoạt động tốt cho dù người lãnh đạo có đi đâu chăng nữa.

Sau khi lãnh đạo trao dữ liệu và những phân tích cho nhóm làm việc mà không đợi họ yêu cầu, hãy lắng nghe ý kiến từ họ. Sau đó, cho phép những ý kiến đó hình thành nên quyết định ngay lúc ấy. Bằng cách này, thiên tài trở thành một phần trong việc tạo ra những câu hỏi mà quyết định ấy sẽ giải quyết.

Tôi muốn đề xuất một sự minh bạch sâu sắc hơn là việc chủ động cung cấp thông tin và nhận lại ý kiến từ thiên tài trước khi ra quyết định. Tôi đề xuất lãnh đạo để cho thiên tài nhận diện những vấn đề khó khăn trong công việc. Lãnh đạo thường ra những quyết định mà không hề liên quan gì đến vấn đề nhóm làm việc đang phải đối mặt. Thiên tài có thể giúp xác định quyết định đó có

liên quan đến vấn đề hay không.

Trở nên minh bạch có nghĩa là lãnh đạo sẵn sàng từ bỏ một số biện pháp kiểm soát trong doanh nghiệp. Đó là một bước đi dũng cảm và táo bạo. Trở nên minh bạch đòi hỏi sự cân bằng của lãnh đạo. Minh bạch được xem là rủi ro và cũng kéo theo nhiều rắc rối – rủi ro bởi vì minh bạch làm cho lãnh đạo dễ bị tổn thương, và rắc rối bởi vì lãnh đạo không phải lúc nào cũng dự đoán được thông tin nào là hợp lý để ra quyết định. Nếu chọn sai thông tin, lãnh đạo bị xem là che giấu những thông tin quan trọng. Nếu đưa ra quá nhiều thông tin cho nhóm làm việc, lãnh đạo có thể bị xem là làm loãng những thông tin quan trọng.

Nếu lãnh đạo có một lịch trình làm việc lấp lửng hoặc "tiêu chuẩn kép" (nhìn nhận vấn đề theo hai cách khác nhau tùy vào đối tượng), thiên tài sẽ nhận ra ngay. Khi che giấu lý lẽ thật sự đằng sau một quyết định, lãnh đạo hàm ý họ biết nhiều hơn thiên tài và thiên tài không đóng góp gì cho quy trình ra quyết định, hoặc có thể thiên tài không hiểu quy trình đó. Môi trường như vậy chỉ làm cho khoảng cách của sự ngờ vực lẫn nhau càng rộng thêm và dẫn đến việc làm giảm sáng tạo của thiên tài.

Phần thưởng của sự minh bạch

Minh bạch đòi hỏi lãnh đạo phải làm nhiều thứ. Có thể sẽ mất nhiều thời gian để giải thích tại sao lãnh đạo lại chọn hướng đi này, nhưng điều đó đáng để làm. Có ba phần thưởng hữu hình cho sự minh bạch:

1. Minh bạch tạo ra sự đồng nhất cho nhóm làm việc.

2. Minh bạch bảo vệ lãnh đạo khỏi những sai lầm.

3. Minh bạch giúp giải quyết được vấn đề.

Hãy cùng nhau xem xét kỹ những phần thưởng này, và đi sâu vào chi tiết hơn.

Minh bạch tạo ra sự đồng nhất cho nhóm làm việc. Việc thiếu sự minh bạch sẽ đặt lãnh đạo vào nguy cơ không kết nối được với nhóm. Nhóm làm việc sẽ làm việc có năng suất hơn khi lãnh đạo công bố không chỉ dữ liệu xung quanh một quyết định, mà còn lý lẽ dẫn đến quyết định đó.

Một nghiên cứu về lãnh đạo của Đại học Pittsburgh đã đếm số lượng tiền đóng góp từ thiện của các thành viên trong một nhóm

gây quỹ[5]. Các nhà nghiên cứu hỏi những thành viên liệu họ có muốn biết mức đóng góp của trưởng nhóm trước khi đưa ra quyết định đóng góp bao nhiêu hay không? Khảo sát cho thấy 99% thành viên nhóm muốn biết thông tin đó, trước khi đưa ra cam kết về mức đóng góp của mình. Khảo sát cũng phát hiện khi những thành viên biết thông tin, mức đóng góp của họ sẽ tăng lên.

Khi che giấu điều gì đó với thiên tài, lãnh đạo đang xem họ như trẻ con, không giống với những người khác trong nhóm. Bằng việc che giấu những quyết định, lãnh đạo ngụ ý thiên tài không đóng góp gì trong quá trình ra quyết định của mình hoặc ngụ ý họ không hiểu gì về quy trình này. Đánh giá thấp trí tuệ của thiên tài là cách chắc chắn làm cho họ xa lánh lãnh đạo, bởi vì nhìn chung thứ mà thiên tài chắc chắn nhất chính là trí thông minh của họ. Hãy hỏi ý kiến của thiên tài trong quy trình ra quyết định và công nhận trí tuệ của họ bằng cách đối xử với họ như là người ngang hàng, những người lãnh đạo nên dùng lý lẽ và thuyết phục họ.

Minh bạch xây dựng niềm tin cho lãnh đạo. Khi hỏi ý kiến để ra quyết định, cho dù đó là những quyết định không được ưa thích cho lắm, thiên tài cũng sẽ "sở hữu" quyết định đó cùng với lãnh đạo. Lãnh đạo sẽ ít bị cô đơn hơn trong những quy trình ra quyết định phức tạp và căng thẳng.

Một quyết định riêng biệt có thể làm tổn thương một phòng ban nhưng lại tốt cho cả tổ chức. Cung cấp dữ kiện trước và tìm hiểu thêm những cách khác để đạt được cùng mục tiêu là cách làm cho nhóm làm việc trở thành một phần của quy trình ra quyết định của lãnh đạo. Nhân viên của phòng ban đó sẽ san sẻ nỗi đau về việc nguồn lực bị cắt giảm.

Phòng ban đối mặt với việc bị cắt giảm nguồn lực có thể cảm thấy đau khổ, bởi vì họ là một phần của quy trình đang được mổ xẻ để tìm ra giải pháp thay thế. Sự công bằng của quy trình này đồng nghĩa với việc cũng có thể phòng ban này sẽ được hưởng lợi trong lần sau. Kiểu ra quyết định như vậy cho thấy lãnh đạo là một người thấu hiểu và tránh bị cho là quản lý theo kiểu tùy hứng.

Minh bạch loại bỏ những suy đoán và việc ngồi lê đôi mách ra khỏi động lực của nhóm làm việc. Trong một môi trường làm việc minh bạch, mọi người có thể khách quan hơn về hướng đi của nhóm. Họ có thể tự cân đo đong đếm những điểm mạnh và điểm yếu của dự án và có thể chấp nhận tư tưởng của lãnh đạo theo từng cá nhân. Nếu nhóm làm việc đi đến cùng một kết luận,

lòng tin của họ vào lãnh đạo sẽ được củng cố. Cũng có thể nhóm đưa ra một giải pháp thay thế có tính sáng tạo hơn mô hình lãnh đạo đề xuất để giải quyết vấn đề.

Minh bạch đặc biệt quan trọng trong những trường hợp căng thẳng. Nếu lãnh đạo có thể giải thích những thông tin liên quan đến quyết định của mình và xử lý những ý kiến hợp lý trước khi ra quyết định, mọi người sẽ đi cùng một hướng. Như sẽ được đề cập trong chương cuối, nhóm làm việc sẽ sở hữu quyết định và có nhiều khả năng sẽ càng đồng tâm hiệp lực khi dự án đối mặt với khó khăn.

Minh bạch là công cụ giúp hợp nhất rất mạnh mẽ, bởi vì mọi người đều mất quyền gây khó chịu cho người khác. Lãnh đạo không thể có sự minh bạch thật sự mà không cân nhắc kỹ lưỡng ưu điểm và khuyết điểm của từng ý kiến và khả năng của từng thành viên trong nhóm. Lãnh đạo không bị tổn thương khi ý kiến của nhóm cho rằng giải pháp lãnh đạo đề xuất kém hơn giải pháp của họ, và thành viên trong nhóm không thể tấn công lãnh đạo khi một giải pháp được họ đồng lòng nhất trí, cho dù có tái phân bổ nguồn lực hoặc nhân lực hay không, bởi vì mọi người đều đã có cơ hội thuyết phục người khác ngang nhau.

Chủ động minh bạch làm tăng hiệu quả. Minh bạch bị động có thể gây mất thời gian để thực hiện và triển khai một quyết định, bởi vì lãnh đạo có khả năng phải yêu cầu mọi người quay trở lại từ đầu quy trình trước khi ra quyết định. Đây không phải là cách minh bạch tôi đề xuất thực hiện trong quyển sách này. Nếu yêu cầu thiên tài tham gia ngay từ đầu quy trình, lãnh đạo có thể chủ động khớp những điểm mạnh của các thành viên trong nhóm với vấn đề đang cần được giải quyết, và điều đó làm tăng hiệu quả giải quyết vấn đề.

Nhưng đối với một số lãnh đạo, trình bày những khó khăn có thể là điều không dễ nuốt chút nào. Vẫn là như thế, chân thành không có nghĩa là suồng sã, thô lỗ, và những điều khó nói có thể được trình bày bằng một cách nhã nhặn và tôn trọng. Minh bạch thật sự đồng nghĩa với việc nhóm làm việc và lãnh đạo đều trở nên dễ tổn thương trước người khác.

Minh bạch bảo vệ lãnh đạo khỏi sự ngờ ngẩn. Khi nói ra những lý lẽ cho một quyết định, lãnh đạo cho phép người khác kiểm tra quy trình và chỉ ra những thiếu sót. Để cho người khác đánh giá dữ kiện mình đưa ra, lãnh đạo tránh được những sai lầm gây ra bởi những thiên kiến vô thức.

Đường đi đến minh bạch

Bên cạnh việc minh bạch khiến lãnh đạo có thêm nhiều việc để làm và trở nên dễ tổn thương vì nguy cơ những thông tin chia sẻ bị sử dụng sai mục đích, một số vấn đề khác cũng làm cho sự minh bạch khó thực hiện. Thành viên trong nhóm không phải ai cũng sẵn sàng tham gia bằng sự trung thực và cởi mở trong giao tiếp. Đặc biệt, lãnh đạo là người vừa mới được bổ nhiệm thay cho một lãnh đạo cũ từng được yêu mến. Thành viên sẽ có sự so sánh lãnh đạo mới với lãnh đạo cũ, và cảm thấy người mới có thiếu sót, cho dù đó chỉ là vì cảm giác luyến tiếc của họ. Trong trường hợp này, cách tốt nhất trong giai đoạn chuyển tiếp là bắt đầu bằng sự cam kết minh bạch từ cả hai phía, phù hợp với triết lý của doanh nghiệp. Những giá trị chung chính là nền tảng của sự gắn kết trong nhóm làm việc.

Tương tự như vậy, nhóm làm việc có khả năng không thể vượt qua được những giả định của chính họ về lãnh đạo mới và tự đánh giá bản thân mình một cách chính xác được. Trong trường hợp này, cho dù cung cấp nhiều thông tin cũng không giúp nhóm làm việc tốt hơn. Những giả định ban đầu của họ vẫn không thay đổi. Có thể họ sẽ có cảm giác bảo vệ lẫn nhau nhiều hơn hoặc không biết cách bày tỏ sự không đồng ý bằng lý lẽ.

Sự chuyển tiếp một nhóm từ việc giữ thông tin bí mật thành văn hóa minh bạch bắt đầu từ người lãnh đạo. Lãnh đạo phải bắt đầu chia sẻ và giải thích thông tin, đón nhận những thách thức, và thú nhận những sai sót của mình. Nếu giữ thói quen nói sự thật và thẳng thắn, lãnh đạo không cần thiết phải thay đổi cách hành xử và nội dung chia sẻ đối với từng người khi gặp mặt. Mỗi người trong chúng ta đều có khuynh hướng làm cho chính bản thân mình trở nên quan trọng hơn mỗi khi chia sẻ thông tin cho ai đó. Chúng ta cũng thường nói với người khác những điều họ muốn nghe.

Xác định được mức độ minh bạch cho từng người để tối đa hóa hiệu quả của họ là một điều vô cùng khó khăn. Quyết định cần phải minh bạch với ai cũng là một vấn đề. Có thể lãnh đạo sẽ chia sẻ thông tin và diễn giải quyết định của mình sai đối tượng cần thiết. Nếu minh bạch cần phủ ở diện rộng, những người chịu ảnh hưởng bởi quyết định của lãnh đạo sẽ tự nhận biết. Những người này sẽ "bước lên" khi họ nhận thấy những thông tin liên quan đến bản thân mình, đơn giản bởi vì chúng ảnh hưởng đến lợi ích của họ.

Lãnh đạo phải cởi mở khi nghe thông tin không vui và đón nhận thông tin đó với thái độ sẵn lòng, điềm tĩnh. Đừng "trảm" người đưa tin không vui, lãnh đạo phải tưởng thưởng hoặc ít ra cũng chấp nhận những người có tư tưởng ngược lại đó. Tầm quan sát của lãnh đạo càng rộng chừng nào, khả năng tìm được điều đúng đắn sẽ càng lớn chừng đó. Trở nên minh bạch với nhiều người sẽ tạo nên một văn hóa ở đó việc suy nghĩ khác đi sẽ không bị trừng phạt mà còn được tán dương. Điều này sẽ giúp giải phóng cho thiên tài sáng tạo nhiều hơn, và cũng là mục đích của quyển sách này.

Sự chủ động trung thực có tính lan truyền. Lãnh đạo nên đưa tính minh bạch trở thành kết cấu chính của nhóm làm việc. Thừa nhận sai lầm trong phân tích của mình để tạo điều kiện cho một ý kiến khác sẽ giúp phát triển sự tự do sáng tạo của nhóm làm việc. Cách hành xử này sẽ vô hiệu hóa những lời chỉ trích. Lãnh đạo có thể khoanh vùng những sai lầm của mình bằng cách thẳng thắn đánh giá mình đã đưa ra những quyết định tồi như thế nào trước mặt nhóm làm việc.

Như đã kể, năm ngoái tôi thực hiện một cuộc khảo sát các trưởng khoa tại các trường y khoa trên khắp nước Mỹ về việc lòng tin vào lãnh đạo có tăng hay không khi lãnh đạo công khai thừa nhận sai lầm. 77% người được hỏi – con số đáng kinh ngạc – cho biết sự thừa nhận công khai này càng làm họ tin tưởng vào lãnh đạo của mình hơn.

Cách đây nhiều năm, chúng tôi có thiết lập quan hệ với một bệnh viện ở xa trung tâm để cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe chuyên sâu. Sau ba năm, chúng tôi tốn khá nhiều tiền và không thể nào duy trì dịch vụ này được nữa. Tại một cuộc họp cấp lãnh đạo, tôi đã mổ xẻ những điều sai lầm.

Chúng tôi phát hiện mình đã có nhiều giả định sai lầm. Chúng tôi cho rằng dữ liệu nhân chủng học mà bệnh viện khác cung cấp là chính xác, thay vì phải do chính chúng tôi thu thập. Chúng tôi cho rằng một nhóm chuyên biệt đang kiểm soát những mẫu tham chiếu cho dữ liệu nhưng trên thực tế không phải vậy. Nhóm này đã hứa sẽ hỗ trợ chúng tôi. Và họ cũng đã giúp nhưng họ không có trong tay nhiều mẫu tham chiếu để thực hiện việc đó. Bên cạnh đó, chúng tôi không nhận thấy sự xuất hiện cạnh tranh từ một nhóm nghiên cứu khác nữa.

Cho đến lúc đó, điều quan trọng nhất cần phải làm là những phân tích được tiến hành sau khi dự án nghiên cứu này thất bại. Bằng

việc thẳng thắn và dẫn dắt cuộc trao đổi về việc tôi đã đưa ra những giả định sai lầm như thế nào, nhóm nghiên cứu của chúng tôi đã biết được thế nào là sự minh bạch từ hai phía. Họ biết mình có thể trở nên sáng tạo mà không lo sợ bị trừng phạt nếu thất bại. Tất cả chúng tôi chia sẻ với nhau cả thành công lẫn thất bại, và cùng nhau tự đánh giá thẳng thắn theo định kỳ.

Những hoạt động nhằm tạo ra sự minh bạch nên trở thành điều luật trong quy trình của nhóm làm việc. Sắp xếp những cuộc trao đổi thường xuyên với các khách hàng khác nhau, nhà tư vấn, và thậm chí cả đối thủ để hiểu được nhận thức của người khác như thế nào về dự án. Thiết lập khung thời gian cho các lãnh đạo và tạo không gian để mọi người góp ý về dự án.

Làm cho sự minh bạch trở thành thói quen là một thách thức lớn. Nếu lãnh đạo chính thức hóa sự cởi mở trong cơ cấu tổ chức của nhóm và "luật hóa" sự cởi mở đó trở thành một phần trong bất kỳ quy trình nào của doanh nghiệp, sự minh bạch sẽ dần thẩm thấu vào nhóm làm việc của các thiên tài. Đến lúc đó, nhóm làm việc sẽ vượt qua những điều cá nhân riêng rẻ và phát triển cho dù có thay thế lãnh đạo khác.

Tự củng cố sự minh bạch

Một nhóm làm việc như vừa đề cập sẽ có một chu trình tự củng cố sự minh bạch lặp đi lặp lại. Lãnh đạo càng thực hiện chu trình đó càng nhiều, quy trình "lật ngửa những hòn đá" càng trở nên mạnh mẽ và có ý nghĩa. Hình 6.1 sẽ mô tả cụ thể hơn về chu trình này.

Ủy thác quyền hành
TIN VÀO BẢN THÂN
TIN VÀO NHÓM LÀM VIỆC
Chủ động cung cấp dữ kiện
MINH BẠCH
Nhóm làm việc sở hữu những mục tiêu của dự án
NHẬN Ý KIẾN ĐÓNG GÓP TỪ NHÓM
Lắng nghe tích cực
TỰ ĐÁNH GIÁ
Tự sửa chữa sai lầm ngay tức khắc
SỰ CỦNG CỐ TUẦN HOÀN

Hình 6.1

Khi lãnh đạo đặt niềm tin vào những người biết tự đánh giá bản thân, họ dễ dàng đặt lòng tin vào nhóm làm việc và ủy thác quyền hạn. Việc chuyển giao quyền hạn của một dự án cho nhóm tùy thuộc vào sự minh bạch. Khi nhóm làm việc cảm nhận được họ có quyền hạn đối với dự án đang thực hiện, họ sẽ xem những mục tiêu của dự án là mục tiêu riêng của bản thân. Khi đó, họ sẽ đóng góp những ý kiến có giá trị về các vấn đề mà dự án đang đối mặt, bởi vì họ quan tâm đến sự thành công của dự án. Họ đồng nhất bản thân với dự án, và dự án sẽ được hoàn thành bằng sự toàn tâm của họ.

Mô hình minh bạch nêu trên thực hiện đầy đủ một chu trình khi những giải pháp cho dự án được đánh giá một cách thẳng thắn trong nhóm làm việc và ở từng cá nhân trong nhóm. Khi nhóm làm việc có ý kiến về việc thay đổi những mục tiêu của dự án, họ sẽ thực hiện một chu trình tự củng cố mà không gì có thể phá vỡ được.

Ban đầu, sự minh bạch có thể làm cho lãnh đạo cảm thấy hơi nguy hiểm, bởi vì thông tin mà họ chia sẻ sẽ thu hẹp khoảng cách quyền lực giữa lãnh đạo và thiên tài. Những thông tin về kế hoạch và nguồn lực của doanh nghiệp chính là những giá trị mà lãnh đạo tăng thêm cho thiên tài. Chia sẻ những thông tin đó chính là chuyển giao quyền hạn cho thiên tài, giúp cho họ tự do sáng tạo. Tóm lại, sự minh bạch làm cho lãnh đạo trở nên mạnh mẽ hơn.

Tất nhiên, thiên tài cũng phạm sai lầm, mà chính lãnh đạo mới là

người chịu trách nhiệm. Tôi phát hiện ra khả năng tạo đột phá là nhiều hơn rủi ro. Người lãnh đạo dẫn dắt thiên tài nào hiểu được sức mạnh của họ xuất phát từ việc thiên tài có làm tốt nhiệm vụ hay không sẽ xem việc chủ động minh bạch và minh bạch hai chiều là nguyên tắc cơ bản trong quản lý.

BÍ KÍP

Sức mạnh của lãnh đạo được đo đếm bằng việc họ minh bạch như thế nào trước khi ra quyết định.

7

Nguyên tắc 5: Thuật giả kim

Ngày nay, để tạo ra bước đột phá, nhiều thiên tài phải hợp tác với nhau, mỗi người tạo nên một mảnh ghép quan trọng. Cách các thành viên trong nhóm tương tác với nhau vô cùng quan trọng để dẫn đến năng suất làm việc. Công nghệ đã trở nên quá phức tạp để các thiên tài đơn độc tạo ra những đột phá mang ý nghĩa lớn. Nhưng vì bản chất cá nhân, thiên tài thường có tư duy khác với mọi người.

Làm cho thiên tài chịu làm việc chung trong nhóm là điều rất khó. Nếu buộc thiên tài làm việc nhóm nhưng họ không thích, lãnh đạo đã vô tình tạo rào cản cho sự sáng tạo của họ, khiến hiệu suất chung của nhóm kém hơn tổng hiệu suất của từng thành viên. Thay vì nhóm làm việc hỗ trợ cho thiên tài, họ có thể sẽ hạn chế sự sáng tạo của thiên tài, và hiệu suất làm việc nhóm sẽ bị giảm sút.

Chìa khóa để xây dựng nhóm trong đó có thiên tài là sử dụng thuật giả kim. Trộn một thiên tài với nhóm bằng những biện pháp phi tuyến tính để tạo ra phản ứng không dự đoán trước được, thậm chí là những phản ứng lộn xộn. Tôi gọi cách này là "thuật giả kim", bởi vì giống như việc nấu chì thành vàng, kết quả đầu ra có giá trị lớn hơn gấp nhiều lần dữ liệu đầu vào. Kết quả có thể tệ hơn hoặc tốt hơn tổng giá trị chất xám đầu vào của nhóm làm việc. Cách trộn thích hợp chính là chiếc nồi nấu kim loại để tạo ra những kết quả đầy tính sáng tạo.

Cuộc chiến giữa những thiên tài: Veblen chống lại Einstein

Flexner đã thu xếp được nhiều cuộc viếng thăm của các thiên tài đến IAS để trao đổi và cùng nhau xem xét công việc của các khoa nghiên cứu. Những nhà khoa học khách mời này có cả những

người đạt giải Nobel như Niels Bohr, John von Neumann và Paul Dirac. Von Neumann và Dirac cảm thấy thích thú khi đến viếng thăm và sau đó họ quyết định gia nhập IAS toàn thời gian.

Tuy nhiên, Flexner không hiểu được "thuật giả kim" đối với cá tính con người cũng quan trọng như trí tuệ của cả nhóm làm việc tại IAS. Ông nghĩ rằng cứ đặt tất cả những thiên tài này làm việc chung với nhau và họ sẽ tạo ra những đột phá tuyệt vời. Ông đã không chú ý đến cá tính của họ. Ví dụ, Flexner xếp Einstein vào khoa Toán do Oswald Veblen đầy mạnh mẽ dẫn dắt. Einstein khá lặng lẽ và khiêm tốn. Ông là thành viên duy nhất trong khoa Toán mà không do chính Veblen chọn vào, và Veblen ganh tị với danh tiếng của Einstein.

Einstein là một nhà vật lý, trong khi Veblen là một nhà toán học. Đa số các nhà toán học đều đố kỵ với sự tôn vinh của công chúng mà ngành vật lý lý thuyết nhận được trong mười năm qua. Veblen viết thư cho Flexner phàn nàn việc Einstein chỉ sử dụng toán học như một công cụ. Và Einstein cũng từng nhận định những nhà toán học "đôi khi làm cho tôi cảm thấy không phải họ muốn giúp người ta công thức hóa điều gì đó một cách tường minh, mà họ chỉ muốn chứng tỏ cho các nhà vật lý thấy họ thông minh hơn chúng tôi mà thôi"(1).

Sự khác biệt đã dẫn đến những cuộc cãi vã xung quanh vấn đề cá tính, làm giảm hiệu suất làm việc của nhóm. Ví dụ, Einstein đưa một nhà toán học từ Đức về làm trợ lý, Walther Mayer, và Flexner đã hứa sẽ trả lương cho Mayer. Trên thực tế, một trong những lý do Einstein chọn IAS thay vì Viện Công nghệ California là vì Flexner đã đưa ra đề nghị hỗ trợ luôn Mayer.

Sau khi đến IAS, Mayer bị "lép vế" trước các nhà toán học khác, họ gán việc cho Mayer để kéo ông ra khỏi công việc trợ giúp Einstein. Cuối cùng, Veblen sắp xếp cho Mayer một vị trí độc lập tại IAS, bỏ mặc Einstein làm việc một mình không có trợ lý.

Khi Einstein yêu cầu một trợ lý khác, Veblen, người quản lý ngân sách của khoa Toán, cho biết không còn đủ ngân sách để thuê vị trí này. Veblen tranh luận một cách gian xảo rằng kể từ khi Mayer được chọn để hỗ trợ Einstein, vị trí này coi như đã hết chỗ. Những năm sau đó, Einstein yêu cầu tuyển thêm nhà vật lý người Tiệp Khắc, Peter Bergmann, người ông đang làm việc chung, nhưng Veblen từ chối.

Năm 1936, Einstein và nhà toán học người Ba Lan, Leopold Infeld,

đang thực hiện một phương trình để hợp nhất trọng lực và sóng điện từ, thứ đã tiêu tốn nhiều năm của Einstein. Veblen cũng không duyệt vị trí này cho Infeld, người không thể quay về Ba Lan vì sự đe dọa của Đức Quốc Xã. Einstein đã tha thiết khẩn cầu IAS trong một buổi họp của khoa Toán: "Tôi đã trình bày anh giỏi như thế nào, và chúng ta đang thực hiện một công trình khoa học quan trọng cùng với nhau… nhưng không ai ở đó chịu giúp tôi"(2).

Trong lúc đi tìm một công việc để có thể ở lại nước Mỹ sinh sống, Infeld đã viết quyển sách về lịch sử vật lý học hiện đại khá nổi tiếng, có sử dụng Einstein làm nguồn trích dẫn. Quyển sách mang tên *The Evolution of Physics,* bán rất chạy và đem về cho Infeld nhiều tiền hơn so với khi làm việc tại IAS. Nhưng Einstein lại một lần nữa phải làm việc mà không có trợ lý chỉ bởi vì những xung đột cá nhân nhỏ nhặt.

Flexner từ chối can thiệp vào cả hai trường hợp Bergmann và Infeld, và để cho Veblen kiểm soát nguồn lực của Einstein. Veblen thì bị chi phối bởi tính tị hiềm với danh tiếng của Einstein và Einstein bị mất trợ lý, vì thế cả hai người đều không có năng suất như Flexner mong đợi.

Rốt cuộc, lãnh đạo mới chính là người thiệt thòi. Einstein thì không bao giờ có thể giải được bài toán hợp nhất trọng lực và sóng điện từ trong cả cuộc đời mình, và vẫn chưa ai có thể giải quyết được lý thuyết về trường điện từ hợp nhất này cho đến ngày hôm nay. Không ai biết được chuyện gì sẽ xảy ra nếu Mayer, Bergmann hoặc Infeld có thể tiếp tục nghiên cứu cùng với Einstein mà không có sự cản trở vừa kể.

Những mục tiêu chung đóng vai trò như chất kết dính nhóm làm việc

Có thể làm cho những thiên tài gắn kết lại với nhau cho dù khác biệt về tính cách là một việc vô cùng khó khăn, nhưng một nhóm gồm những cá tính khác nhau vẫn có thể gắn kết với nhau bằng những mục tiêu chung. Lockheed Skunk Works là một ví dụ về một nhóm làm việc trong lĩnh vực khoa học sáng tạo trong thời kỳ chiến tranh lạnh. Kelly Johnson, một kỹ sư hàng không xuất sắc nhưng có cá tính hết sức chuyên chế, đã tập hợp những người cần thiết để lắp máy bay trong một căn phòng. Ông đưa cho họ những bản tiêu chuẩn thiết kế vượt xa yêu cầu chính của chiếc máy bay mà họ chuẩn bị lắp.

Johnson để họ tự do thiết kế bất kỳ kiểu dáng nào họ muốn với

một quy định ngặt nghèo là tất cả phải cùng nhau làm. Ông xếp những người thiết kế ngồi bên cạnh người chuyên về luyện kim, rồi kế bên là người chuyên về điện. Johnson nghĩ cách sắp xếp ngồi gần nhau như thế sẽ giúp tránh tình trạng người thiết kế đưa ra bản vẽ không thể làm được hoặc không đi dây điện được.

Johnson rất nghiêm khắc với nhóm làm việc của mình nhưng cũng bảo vệ họ hết sức kỹ lưỡng. Ông hạn chế tối thiểu những cuộc viếng thăm từ Air Force (Binh chủng Không quân Mỹ). Ông không cho phép mở rộng nhóm làm việc khi không cần thiết. Ông trả lương rất cao để giữ nhóm làm việc cùng nhau. Đổi lại, họ đã tạo ra những chiếc máy bay mang tính biểu tượng trong nhiều thập niên sau đó kể từ sau Thế chiến thứ hai, bao gồm F-104 Starfighter, U-2 và máy bay do thám SR-71. Những chiếc máy bay công nghệ cao này đã vượt qua những giới hạn của kỹ thuật hàng không lúc bấy giờ. Mặc dù rất thông minh, nhưng Johnson không bao giờ có thể tự làm được điều này. Công việc khó khăn này cần cả một nhóm làm việc rất giỏi.

Johnson lèo lái Skunk Works vào thời kỳ mà căng thẳng chính trị giữa Liên Xô và Mỹ đang lên rất cao, vì thế ông đã chia sẻ với nhóm làm việc một tầm nhìn chung, không chỉ tạo ra những chiếc máy bay mà đó còn là nhiệm vụ bảo vệ quốc gia. Nhóm làm việc sẽ mạnh mẽ hơn khi họ có cùng một sứ mệnh. Khi các nhóm làm việc có cùng một động cơ làm việc để đạt được mục tiêu, họ sẽ trở nên gắn kết với nhau nhiều hơn. Khi cả nhóm làm việc đều muốn cùng một thứ với cùng một lý do, họ càng hợp tác chặt chẽ với nhau hơn. Lúc đó, công việc trở thành niềm đam mê, yêu thích. Các thành viên sẽ nói chuyện về công việc với nhau giống như họ đang tán gẫu về golf bên cạnh những chai bia ở sân vườn vào những ngày thứ Bảy.

Khi Einstein gia nhập IAS, Flexner chưa bao giờ giao cho ông một nhiệm vụ được định nghĩa rõ ràng. Flexner cứ tiếp tục tuyển dụng người mới và quên bẵng Einstein. Einstein cảm thấy lạc lõng và không chắc nên tiếp tục công việc hay không. Tại một buổi họp mặt, ông châm biếm mục tiêu chính của ông ở IAS chỉ là để trưng bày, chứ không phải để làm bất cứ việc gì thật sự có ý nghĩa. Flexner thì cảm thấy mình không có đủ bản lĩnh để yêu cầu Einstein phải làm gì, nhưng chính việc không có một sứ mệnh cụ thể đã làm tổn hại đến năng suất của Einstein tại IAS.

Sứ mệnh phải đủ thách thức để tạo cho thiên tài cảm giác hãnh diện khi hoàn thành, tuy nhiên vẫn phải nằm trong phạm vi có thể đạt được, nhằm để cho nhóm làm việc không từ bỏ hy vọng.

Phần thưởng dành cho việc đạt được mục tiêu phải nhiều hơn giá trị tiền bạc; phải bao gồm ý nghĩa to lớn. Thiên tài cần một công việc mang nhiều ý nghĩa. Họ muốn biết trí thông minh của mình có thể làm thay đổi thế giới này hay không. Họ cảm thấy có giá trị lớn lao khi những người thông minh khác cũng cảm thấy được truyền cảm hứng như họ về dự án họ đã hoàn thành.

Đạt được sứ mệnh chung sẽ đẩy nhóm làm việc xích lại gần nhau hơn, chuyển hóa những tính cách riêng biệt trở thành tính cách của nhóm. Khi sứ mệnh được hiện thực hóa nhờ hợp tác, các thiên tài sẽ hiểu được rằng kết hợp với nhau có thể dẫn đến kết quả lớn hơn so với cộng từng cá nhân lại.

Khó khăn sẽ giúp kết chặt nhóm làm việc với nhau

Một nhóm làm việc sẽ không gắn kết cho đến khi các thành viên gặp phải khó khăn và cùng nhau hợp sức để giải quyết vấn đề đó. Về cơ bản, IBM là công ty chế tạo máy tính cá nhân, nhưng họ đã không nhìn ra rằng doanh thu đến từ phần mềm, chứ không phải phần cứng. Phần cứng máy tính có thể rẻ đi nếu sản xuất đại trà. Nhiều công ty bắt đầu bán máy tính rẻ hơn máy tính của IBM. Họ đã bị lỗ 8 tỷ đô-la năm 1993, mức lỗ lớn nhất của một doanh nghiệp tính đến thời điểm đó. Lần đầu tiên trong lịch sử, IBM buộc phải sa thải hàng ngàn nhân viên.

Được dẫn dắt bởi Louis Gerstner (con) và sau đó là Sam Palmisano, IBM lại một lần nữa tái sinh trở thành nhà cung cấp các dịch vụ công nghệ cao. Họ đã rời bỏ hoàn toàn mảng máy tính cá nhân sau khi bán đứt bộ phận này cho Lenovo vào năm 2003. IBM mua lại công ty tư vấn doanh nghiệp PriceWaterhouseCooper và giành được một hợp đồng với chính phủ Mỹ về dịch vụ lưu trữ và tính toán dữ liệu đám mây. Sau đó, IBM, đã mua hơn hai trăm công ty nhỏ trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin và trở thành nhà cung cấp dịch vụ máy chủ lớn nhất thế giới. Vì sự hợp nhất mục tiêu và nhận dạng thương hiệu, IBM đã thoát khỏi khủng hoảng và mạnh mẽ hơn so với trước đây.

Hewlett Packard, còn được biết đến với tên viết tắt HP, cũng trải qua một quyết định tương tự vào cùng thời điểm đó. Họ cũng tranh cãi dữ dội về việc liệu có nên từ bỏ mảng máy tính cá nhân, vốn đang thừa mứa từ các đối thủ cạnh tranh giá rẻ. Không giống IBM, HP tăng sản lượng máy tính cá nhân và mua luôn Compaq cùng thời điểm IBM bán bộ phận máy tính cá nhân. Đây là một quyết định sai lầm. Hiện tại, doanh số thuần của HP chỉ bằng một phần tư của IBM.

IBM và HP cùng gặp phải môi trường kinh doanh khó khăn như nhau. Khó khăn đã thúc đẩy IBM gắn kết với nhau, trở nên sáng tạo, và đi đến những quyết định mạo hiểm nhưng có tính đổi mới; trong khi HP oằn mình và nỗ lực hơn để thực hiện những mảng kinh doanh sở trường. Cả hai đều tồn tại, nhưng chỉ có một công ty phát triển mạnh mẽ.

Sự khác nhau giữa HP và IBM là tính sẵn sàng chấp nhận rủi ro. IBM sẵn sàng đánh đổi sự tồn tại của công ty, nhưng HP không dám. Bởi vì IBM dám mạo hiểm mọi thứ, nên không có giới hạn nào cho cái gì có thể làm, cái gì không thể làm. Trong khi đó, HP tiếp tục theo đuổi những mục tiêu trong quá khứ, họ đã tự hạn chế tính sẵn sàng chấp nhận thách thức để vượt qua khó khăn đang đối mặt.

IBM đã nắm quyền chủ động trong hoàn cảnh đó. Gerstner và Palmisano nhận ra IBM đã đi quá chậm và không nhận ra ngành kinh doanh của họ đang thay đổi. Bằng cách nắm quyền chủ động đối với vấn đề khó khăn, IBM bắt đầu quy trình làm những điều cần thiết để giải quyết khó khăn đó.

Những quan niệm sai lầm thường gặp về nhóm làm việc

Những gì chúng ta tin là đúng về nhóm làm việc không phải là cách mà nhóm làm việc thành công thật sự hành động. Chúng ta mù quáng chấp nhận những ý tưởng về nhóm làm việc mà không hề chịu khám phá xem điều gì làm cho nhóm làm việc gắn kết và làm việc có hiệu quả cao. Những quan niệm sai lầm đó bao gồm:

Sai lầm #1: Một nhóm làm việc vui vẻ sẽ hiệu quả hơn nhóm khó chịu.

Chúng ta tin như vậy bởi vì dẫn dắt một nhóm làm việc vui vẻ thì dễ hơn. J. Richard Hackman tại Đại học Harvard đã thực hiện một nghiên cứu đối với các dàn nhạc giao hưởng và phát hiện niềm tin này không đúng[3]. Nghiên cứu cho thấy những nhạc công khó chịu phối hợp lại với nhau tốt hơn những nhạc công vui tính, dễ dãi. Các nhà nghiên cứu kết luận tâm trạng trước và trong lúc thực hiện nhiệm vụ không nói lên được sự xuất sắc. Điều quan trọng nhất là tâm trạng sau khi hoàn thành nhiệm vụ. Nhóm biểu diễn hay nhất khi họ cảm thấy hơi không thoải mái một chút và cố gắng vượt lên mức mà các thành viên khác trong nhóm nghĩ họ có thể làm được, khi đó họ phải vượt lên thử thách đó. Khi các thành viên cảm thấy hài lòng trước khi thực hiện nhiệm vụ, họ có khuynh hướng sẽ chơi tệ hơn.

Sai lầm #2: Nhóm càng lớn, càng làm tốt hơn.

Đa số lãnh đạo cảm thấy nhóm làm việc càng lớn, họ càng dễ hoàn thành nhiệm vụ. Đằng sau niềm tin này, hầu hết lãnh đạo đều thích dẫn dắt những nhóm làm việc lớn, bởi vì nhận thức về tầm quan trọng. Dẫn dắt một nhóm lớn làm cho lãnh đạo cảm thấy mình có ưu thế vượt trội hơn so với người dẫn dắt nhóm nhỏ.

Một nghiên cứu của Đại học Harvard cho thấy khi nhóm làm việc trở nên lớn hơn, những mối liên hệ cần thiết để duy trì sự gắn kết trong nhóm sẽ tăng theo cấp số nhân. Cuối cùng, mức độ tương tác trong giao tiếp quá lớn khiến mọi người trở nên chậm chạp, và nhóm làm việc sẽ chia năm xẻ bảy. Hackman đề xuất mức tối đa của một nhóm là khoảng chín thành viên.

Sai lầm #3: Nhóm làm việc cần được làm mới theo định kỳ bằng cách tuyển ồ ạt người mới thay người cũ để tránh tình trạng trì trệ.

Ngược lại, nhóm làm việc càng hiểu nhau thì càng làm việc tốt hơn. Nói vậy không có nghĩa là lãnh đạo không bao giờ tuyển thêm người mới vào nhóm. Vấn đề là không nên sắp xếp lại nhóm chỉ vì mục tiêu làm mới và sáng tạo, điều này chỉ tạo thêm nhiều sai sót trong công việc hơn mà thôi.

Sở An toàn Giao thông Quốc gia (Mỹ) báo cáo có 73% các sai sót xảy ra trong ngày đầu tiên bay của các cơ trưởng. Bên cạnh đó, một nghiên cứu của NASA phát hiện ngay cả những tổ bay mệt mỏi nhưng đã từng bay chung với nhau cũng chỉ mắc một nửa các sai sót trong chuyến bay so với những tổ bay có phi công mới chưa từng bay chung lần nào.

Trung tâm Điều khiển Chiến lược (SAC) giám sát các máy bay mang đầu đạn hạt nhân của Air Force. Các nhóm SAC làm việc tốt hơn với những phi hành đoàn đã từng học chung với nhau. Họ được huấn luyện cùng nhau như một đội bay, và phối hợp với nhau nhuần nhuyễn vì họ buộc phải thế.

Khi nhóm hiện tại làm việc tốt với nhau và không mắc sai sót, lãnh đạo nên giữ những nhóm làm việc này cùng nhau nhiều năm, hơn là liên tục thay đổi sự phối hợp giữa họ. SAC chưa bao giờ mắc những sai sót lớn trong suốt thời kỳ Chiến tranh Lạnh, bằng chứng là loài người chúng ta vẫn còn tồn tại cho đến bây giờ, và không để rơi rớt mẩu phóng xạ nào ở trên các nhà máy cả.

Sai lầm #4: Cần một lãnh đạo nhóm mạnh mẽ.

Đa số lãnh đạo đều muốn phô trương sức mạnh và sự tự tin để nâng cao mức độ gắn kết và động lực phát triển của nhóm. Điều này ổn với đa số các thành viên, nhưng không ổn với thiên tài. Một thiên tài sẽ chống lại lối lãnh đạo chuyên chế, và năng suất sáng tạo của cả nhóm sẽ bị giảm sút.

Những cách giết chết một nhóm làm việc

Nhóm làm việc cũng giống như những cơ thể sống. Chúng cũng cần được cho ăn và uống nước. Và cũng có thể bị giết chết. Hành vi "chuốc độc" của lãnh đạo có thể hủy diệt một nhóm làm việc theo hai cách sau đây:

1. Thiên vị

Nếu các thành viên nhận ra lãnh đạo thiên vị một thành viên này hơn thành viên khác, người ít được chiếu cố sẽ mất động lực và giảm năng suất. Nhóm sẽ hình thành hiện tượng "chia bè kết phái", nhóm được ưu ái sẽ đối lập với nhóm đa số bất mãn còn lại – những người sẽ tập hợp chống lại sự bất bình đẳng của lãnh đạo.

Nhận thức được việc chủ nghĩa thiên vị xảy ra sẽ hủy hoại nhóm làm việc, tiến sĩ Mike Good, trưởng khoa Y thuộc Đại học Florida và cũng là nhà phát minh ra máy điện toán mô phỏng bệnh nhân, nói: "Các khoa giống như những đứa con của tôi, và tôi yêu mến tất cả các con như nhau".

Chất lượng sáng tạo phụ thuộc vào việc liệu lãnh đạo có trao đặc quyền cho bất cứ ai không xứng đáng hưởng hay không, theo Alina Mungiu-Pippidi tại trường Quản lý Chính phủ của Đức[4]. Bà đã tìm hiểu về việc nghiên cứu, phát triển và vấn đề sở hữu trí tuệ mới ở một số quốc gia có khuynh hướng giao hợp đồng chính phủ cho một nhà thầu duy nhất.

Những nhà thầu duy nhất này thường có mối quan hệ tài chính và cá nhân với ai đó trong chính phủ. Bà phát hiện sự sáng tạo ở các quốc gia này bị tụt hậu xa so với các quốc gia giao thầu dựa trên chất lượng và chi phí. Nghiên cứu của bà còn cho thấy chủ nghĩa thiên vị cũng tiêu diệt sự sáng tạo. Thiên tài sẽ tránh xa những quốc gia như vậy hoặc sẽ trở nên kém hiệu quả. Tương tự, kết luận này cũng đúng với các doanh nghiệp ở Mỹ.

2. Đừng ủy thác quyền hạn mà không đi cùng với trách nhiệm

Ủy thác quyền hạn rất quan trọng trong việc xây dựng nhóm làm việc, bởi vì điều đó chứng tỏ lãnh đạo tin tưởng họ. Nhóm làm

việc biết lãnh đạo tin mình khi ủy thác những bước quan trọng hướng đến mục tiêu của dự án.

Lãnh đạo tuyển dụng thiên tài bởi vì họ biết làm những việc mà lãnh đạo không thể. Trừ khi ủy thác quyền hạn đúng đắn, chứ không lãnh đạo sẽ làm uổng phí thiên tài. Nếu không ủy thác nhiệm vụ thích hợp, lãnh đạo sẽ tự mình làm bản thân bận rộn, không còn thời gian gặp gỡ nhóm làm việc. Lúc đó lãnh đạo sẽ trở nên khó tiếp cận và có thể bỏ lỡ những cơ hội lớn đạt được những đột phá về công nghệ, bởi vì các thành viên sẽ không có sự thúc đẩy để đưa ra những ý tưởng sáng tạo.

Nhưng ủy thác cái gì mới là quan trọng. Mục tiêu của dự án không nên bị cắt ra quá mỏng hoặc quá dày. Các nhiệm vụ ủy thác cần phải nằm trong đoạn giao nhau giữa những gì nhóm cần làm và những gì cá nhân thành viên thích làm. Những điều thiên tài thích làm có thể không phải là những gì họ được yêu cầu phải làm hoặc những gì nhóm làm việc cần phải làm. Công việc của lãnh đạo là tìm ra điểm giao nhau đó.

Nhóm làm việc phi tuyến tính

Đa số các nhóm làm việc hữu hiệu đều là nhóm phi tuyến tính. Ý tôi là kết quả sẽ không theo tỷ lệ với đầu vào hoặc không thể dự đoán được. Một nhóm những thiên tài có thể tiêu tốn cả một gia tài và có vẻ như không làm gì cả nhưng sau đó đưa ra cách tích hợp công nghệ máy tính lượng tử vào máy tính xách tay. Mục tiêu khi dẫn dắt thiên tài là để họ đạt được đột phá, một bước nhảy vọt không ngờ đến trong lĩnh vực đang theo đuổi. Để làm được điều đó, nhóm làm việc phải có yếu tố "không dự đoán được".

Marcial Losada, nhà tâm lý học người Chile, đã áp dụng phương pháp phi tuyến tính, một dạng phân tích toán học để đo lường độ tương tác khác nhau của các nhóm kinh doanh[5]. Nhóm có biểu hiện kém thường là nhóm tự định hướng và có môi trường làm việc bị kiểm soát rất chặt chẽ. Những nhóm này mất đi sự náo động để tạo ra sự sáng tạo tốt nhất. Khi sự tương tác chỉ xoay quanh một vài thành viên, kết quả làm việc của nhóm được xem là có thể dự đoán được.

Ở những nhóm này, giao tiếp giữa các thành viên chỉ tập trung ở một số thành viên có tính cách sôi nổi, lôi cuốn được người khác, nhưng có thể họ không có những ý tưởng hay nhất. Những thành viên này trở thành trụ cột, hội tụ tất cả công việc về phía họ và từ đó tất cả các giao tiếp khác chỉ mang tính cộng hưởng mà thôi.

Những vấn đề khó khăn mới cũng được xem xét bằng những giải pháp cũ, và sự tiến bộ bị đình trệ. Những trụ cột này càng ngày càng trở nên mạnh mẽ và những khuôn mẫu trong giao tiếp giữa các thành viên trở nên khô cứng qua thời gian.

Losada phát hiện trong những nhóm có biểu hiện xuất sắc, mỗi thành viên tương tác trung bình với bốn thành viên khác, và những tương tác này không theo khuôn mẫu mà thay đổi liên tục và không dự đoán được.

Einstein thích những tương tác loại không dự đoán trước như thế này. Một trong những ví dụ nổi tiếng nhất là những cuộc tản bộ dài với Kurt Gödel, một nhà toán học trẻ tại IAS. Vào thời gian này, Gödel công bố những bằng chứng về mặt logic giúp cung cấp nền tảng cho ngành khoa học máy tính. Về sau ông nhận ra rằng những cuộc trò chuyện với Einstein có tác dụng biến đổi rất nhiều. Quá trình tư duy của Einstein khác với Gödel khá nhiều, và điều đó đã giúp Gödel tiến vào một lĩnh vực mới.

Cách xây dựng một nhóm phi tuyến tính

Tập hợp những thiên tài không tự nhiên tạo ra một nhóm làm việc thiên tài. Nhóm làm việc không phải là phép tính cộng của từng cá nhân. Thành tích tạo ra không tương quan với trung bình cộng của sự thông minh trong nhóm làm việc. Bên cạnh đó, sáng tạo cũng không tương quan với mức độ thông minh cao nhất của bất kỳ một cá nhân nào trong nhóm. Chỉ có nhóm làm việc phi tuyến tính có thể đạt được những thành tựu mang tính chuyển biến cao.

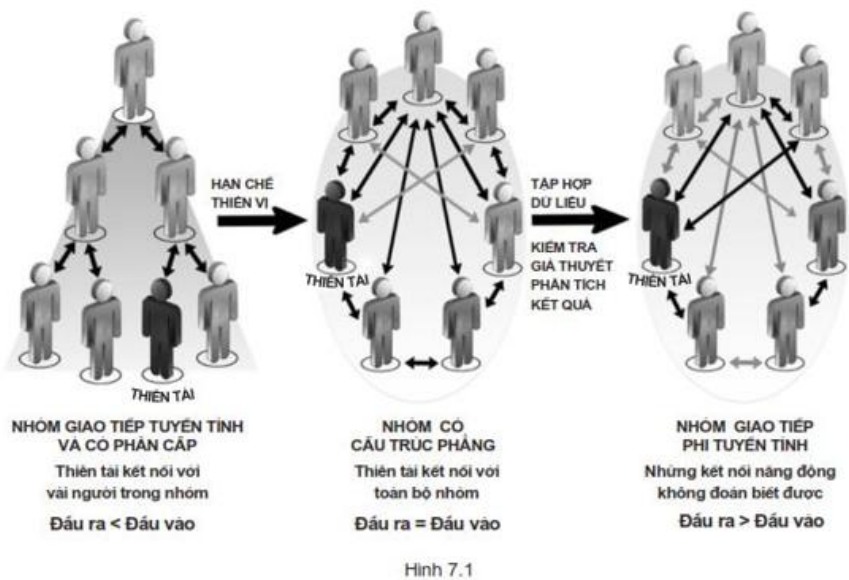
Để tạo ra nhóm làm việc có những tương tác phi tuyến tính trở thành thói quen, lãnh đạo không được định hình khuôn mẫu cho những tương tác một cách chủ ý hoặc vô tình. Thay vào đó, lãnh đạo nên thực hiện việc thay đổi luân phiên vai trò cầm trịch trong các cuộc thảo luận, tạo điều kiện bình đẳng cho những ý kiến khác nhau trong nhóm. Mỗi thành viên phải cảm thấy an tâm khi đưa ra ý kiến của mình.

Nhóm làm việc phải có cấu trúc phẳng, nghĩa là không xem lãnh đạo có vị trí cao hơn những thành viên khác. Chỉ tồn tại một khoảng cách nhỏ về quyền lực và giao tiếp giữa lãnh đạo và các thành viên. Thành tựu mang tính trí tuệ của một nhóm tương quan với mức độ bình đẳng khi thay phiên phát biểu trong một cuộc trao đổi và tỷ lệ phụ nữ trong một nhóm[6]. Phụ nữ có khả năng để cho người khác nói tốt hơn, như thế sẽ dẫn đến nhiều

sáng tạo và sáng kiến hơn.

Hình 7.1 mô tả sức mạnh của nhóm có cấu trúc phẳng và giao tiếp phi tuyến tính. Giao tiếp tuyến tính (hình bên trái) là cấu trúc phân cấp như trong quân đội. Lãnh đạo truyền lệnh cho một vài cấp dưới, sau đó họ lại truyền lệnh xuống cấp thấp hơn. Với cấu trúc tuyến tính, thông tin có thể bị thay đổi, cố ý hoặc vô ý. Cách tương tác như vậy chậm hơn so với cấu trúc phẳng, ở đó mọi người đều có thể nhận được cùng lúc một thông tin như nhau.

Cấu trúc phẳng cũng có nghĩa là có ít rào cản hơn cho lãnh đạo nhận được phản hồi từ nhóm làm việc. Nhóm làm việc phi tuyến tính chỉ có thể hình thành từ cấu trúc phẳng, khi lãnh đạo khuếch tán quyền hạn của mình cho các thành viên. Các thành viên thay phiên nhau dẫn dắt cuộc trao đổi bằng những khuôn mẫu không đoán trước được, không chỉ dựa vào trình độ chuyên môn hoặc cá tính của họ. Thay vào đó, người dẫn dắt cuộc trao đổi là người có ý tưởng sáng tạo. Những cuộc trao đổi phi tuyến tính chỉ có thể diễn ra khi có sự tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên, mỗi người tin rằng các đồng nghiệp trong nhóm đều có cái gì đó giá trị để đóng góp cho nhóm.



Hình 7.1

Một nhóm giống lãnh đạo quá sẽ thất bại

Nhóm dễ dẫn dắt nhất chính là một nhóm giống lãnh đạo, trong đó mọi người đều có suy nghĩ giống lãnh đạo và làm việc theo thời khóa biểu của lãnh đạo. Lãnh đạo sẽ cộng hưởng với nhóm, và sẽ

làm việc khá vui vẻ với những người giống mình. Lãnh đạo sẽ có xu hướng dành thời gian ngoài giờ làm việc với nhóm này. Nhưng một nhóm như vậy có nhiều khả năng thất bại nhất bởi vì họ có tất cả những thế mạnh và cả những điểm yếu của lãnh đạo.

Một nhóm gồm toàn những người "na ná" lãnh đạo sẽ thiếu đi những tương tác phi tuyến tính giữa những thành viên có những kỹ năng đặc biệt. Những nhóm như vậy sẽ tồn tại những "trụ cột" mà tất cả những tương tác đều xoay quanh "trụ cột" này, và như vậy sẽ tạo ra những giới hạn trong sáng tạo và hạn chế những cách tiếp cận mới mang tính sáng kiến đối với vấn đề đặt ra. Nếu nhóm làm việc giống y khuôn người lãnh đạo, cả nhóm chỉ có một cách tiếp cận duy nhất cho các vấn đề, chỉ có một quy trình làm việc, chỉ có một cách giao tiếp, và chỉ có một mình người lãnh đạo kiên trì theo đuổi mục tiêu mà thôi.

Để xây dựng một nhóm làm việc thành công, lãnh đạo phải tự đánh giá chính xác kỹ năng và kinh nghiệm nào mình còn thiếu và tính cách nào trong nhóm khác với mình (nguyên tắc 1). Để toàn tâm toàn ý, lãnh đạo phải thật sự muốn biết mọi người trong nhóm nói gì. Sự hiếu kỳ này giúp cho lãnh đạo đủ kiên nhẫn và để cho tính năng động của phi tuyến tính bộc lộ trong nhóm làm việc. Điều này cũng cho phép lãnh đạo biết lắng nghe một cách sáng tạo (nguyên tắc 3).

Lãnh đạo cần xây dựng một nhóm làm việc có xu hướng "chống" lại mình. Người nào không giống lãnh đạo chính là ứng viên cho nhóm làm việc. Hãy cẩn thận về việc chọn những người bạn thân vào nhóm, trừ khi họ không ngại bày tỏ ý kiến riêng và bảo vệ ý kiến đó trước lãnh đạo. Những người bạn thân thường có xu hướng hành động và suy nghĩ giống nhau, rốt cuộc làm cho nhóm cũng trở nên giống với người lãnh đạo.

Nhóm làm việc vì mục tiêu chung

Một trò nhào lộn đến chóng mặt diễn ra khi nhóm thảo luận những ý tưởng tới lui, tranh cãi, chỉ trích và cười phá lên. Những ý tưởng điên rồ được đem ra tranh luận như bình thường, và những điều bình thường lại được đem ra lật ngược lại giống như nhìn bằng kính chiếu hậu để xem xét. Lãnh đạo sẽ nhìn lại những buổi thảo luận như thế với sự thích thú, bởi vì biết đâu trong một buổi thảo luận nào đó, nhóm làm việc có một ý tưởng mới lạ làm thay đổi hướng đi của dự án. Khi điều này xảy ra, nhóm làm việc này trở thành "nhóm vì mục tiêu chung", và các thành viên làm việc không chỉ vì tiền lương nữa.

Xây dựng nhóm làm việc có lẽ là công việc khó khăn nhất trong việc dẫn dắt thiên tài. Lãnh đạo không ngần ngại điều chỉnh cách làm việc, không e ngại rủi ro hoặc trừng phạt những người thông minh hơn mình. Lãnh đạo phải quản lý cả người thông minh hung hăng và người thông minh e dè bằng những cách lạ đời có một không hai. Phải có khả năng thay đổi cách tiếp cận nhanh chóng, bởi vì những thành tựu công nghệ không thể được dự tính trước. Phải biết áp dụng những hình thức khen thưởng khác nhau dựa trên từng cá nhân, tuy nhiên lãnh đạo vẫn phải giữ cho nhóm lúc nào cũng chia sẻ cùng một tầm nhìn.

Lãnh đạo cần có cách quản lý nhẹ nhàng khi dẫn dắt nhóm thiên tài. Ép buộc nhóm chuyển sang một mục tiêu khác có thể là một hành động tiêu cực. Chiến thuật này sẽ chỉ khiến thiên tài phản ứng ngược lại, đặc biệt nếu quyết định của lãnh đạo không dựa trên dữ liệu. Khi tất cả các thành viên đều lao vào những mục tiêu khác nhau với tốc độ khác nhau, nhóm làm việc trở nên rời rạc, có người theo đuổi mục tiêu mới và có người không.

Sở hữu nhóm làm việc phi tuyến tính không có nghĩa là trở thành một mớ hỗn độn, ai muốn làm gì thì làm. Công việc của lãnh đạo là giữ cho nhóm tập trung vào mục tiêu chung trong khi vẫn để cho họ tự do lang thang tìm kiếm những phương thức để đạt được mục tiêu đó.

Xây dựng nhóm làm việc tồn tại được lâu dài là cả một nghệ thuật chứ không đơn thuần là khoa học, một thuật giả kim chứ không đơn thuần là phản ứng hóa học (tức là cứ đem các chất trộn lại với nhau là có phản ứng hóa học để đưa ra kết quả mong muốn). Nói về cách xây dựng nhóm làm việc thành công, chúng ta đã bàn nhiều về những phương pháp toán học nhưng chưa nói đến việc trí tuệ xúc cảm ở dạng tiềm thức cũng góp phần tạo nên nhóm thành công. Thấu hiểu được hy vọng và nỗi lo sợ của từng thành viên trong nhóm đòi hỏi nhiều nỗ lực, nhưng sẽ làm tăng khả năng có được những phản ứng mang tính chuyển biến trong công việc.

Nhóm làm việc tốt nhất còn vượt xa hơn ý nghĩa một tổ chức nghề nghiệp. Chúng là những sinh vật sống, thích ứng và phát triển theo sự thay đổi của môi trường. Chúng kết nối thông qua sự tôn trọng tài năng lẫn nhau, cho phép từng thành viên lắng nghe và tiếp thu ý kiến, tranh luận với các thành viên khác. Nhóm làm việc tốt nhất có khả năng trở nên cực kỳ sáng tạo và giải quyết được những vấn đề tưởng chừng như không thể, bởi vì cả nhóm đã vượt qua khỏi giới hạn bình thường của họ.

Cách đây hơn hai thập niên, tôi có làm việc với một bác sĩ tổng quát và một bác sĩ nhãn khoa, tại cùng một bệnh viện ở Trung tâm Y khoa thuộc Đại học Indiana. Người bác sĩ nhãn khoa đã dùng kỳ nghỉ hè của mình để thực hiện một chuyến thăm khám bệnh ngoại tuyến tại một bệnh viện miễn phí ở Saint Petersburg, Nga.

Một chàng trai mười tám tuổi đến khám bệnh với một con mắt bị lồi ra. Bạn tôi phát hiện nguyên nhân mắt bị lồi là do chàng trai này mắc chứng bệnh ung thư hạch Hodgkin đang phát triển ở vùng mắt. Đây là loại ung thư có thể chữa được ở Mỹ, nhưng sẽ là một bản án tử hình tại Nga nếu bệnh nhân không có đủ tiền chữa trị.

Người bác sĩ nhãn khoa không có cách nào thực hiện hóa trị vào tĩnh mạch tại bệnh viện này. Ông ấy đã gọi cho chúng tôi và hỏi liệu có cách nào có thể giúp hay không. Tôi đã đưa ra một phác đồ điều trị hóa trị bằng thuốc viên để uống. Tôi mua đầy đủ thuốc men và gói lại cẩn thận. Một giáo sư người Nga tại trường đại học đã dịch những chỉ dẫn và vị bác sĩ tổng quát đã đích thân bay sang Nga để giao gói thuốc cho vị bác sĩ nhãn khoa, bởi vì đường vận chuyển bưu điện tại Nga không đáng tin cậy.

Vị bác sĩ nhãn khoa đã kê thuốc cho chàng trai liều thứ nhất và liều thứ hai trước khi bay về Mỹ. Ông ấy nhận thấy chàng trai trẻ đã thuyên giảm hoàn toàn. Ông đã hướng dẫn người mẹ chữa trị bằng số thuốc còn lại cho chàng trai này. Chúng tôi là một nhóm làm việc phi tuyến tính có tổ chức, giải quyết một vấn đề phi truyền thống theo cách thức đầy sáng tạo.

Bí kíp

Sự gắn kết về tâm lý có thể giúp bật lên những tia lửa sáng tạo trong chuyên môn của mỗi cá nhân.

8

Nguyên tắc 6: Quá khứ không phải là sự thật của tương lai

Ý kiến của những người được trả lương cao nhất (Highest Paid Person's Oppions, gọi tắt là HiPPOs) kiểm soát mọi cuộc họp. Theo Avinash Kaushik, CEO của Market Motive, người đã đưa ra khái niệm HiPPOs đó, chúng chà đạp lên những phân tích và gạt sang một bên mọi chiến lược[1]. HiPPOs đặt nặng vai trò của mình mà không nhận thức được hành động này sẽ tàn phá nhóm. Chúng bóp chết những cuộc trao đổi sáng tạo.

Mức lương của họ tự động làm cho ý kiến của họ nặng ký hơn bất kỳ dữ liệu nào. Ý kiến của họ được xem như các dữ kiện đến từ những phân tích cẩn thận dựa trên hàng đống dữ liệu liên quan. Nhiều lãnh đạo cư xử theo kiểu bề trên đối với những vấn đề phức tạp chỉ dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ của mình mà không dành thời gian để phân tích những vấn đề phức tạp ẩn náu bên dưới. Họ chỉ dùng những "giai thoại" để đưa ra những quyết định trị giá hàng tỷ đô-la.

Một "giai thoại" không thể là dữ liệu, và hai "giai thoại" không thể tạo ra một chính sách, tuy nhiên nhiều doanh nghiệp điều hành dựa trên kinh nghiệm của một hoặc hai người như thế. Cho dù những người này thông minh và chăm chỉ, nhưng họ cũng không bao giờ sánh được với sự thu thập có hệ thống và phân tích dữ liệu dựa trên mỗi vấn đề đặt ra. Lãnh đạo sẽ rơi vào cái bẫy lúc nào cũng ra quyết định chỉ dựa trên kinh nghiệm quá khứ của mình.

Đừng bao giờ dẫn dắt thiên tài mà chỉ sử dụng kinh nghiệm trong quá khứ để ra quyết định. Thiên tài sẽ nhanh chóng nhận ra khi lãnh đạo làm như vậy và lãnh đạo sẽ mất uy tín. Bản năng và kinh nghiệm của lãnh đạo sẽ phát huy tác dụng trong việc tập hợp

nhóm lại và chọn lựa ai là người đáng tin tưởng. Trong khi đó, dữ liệu mới là quan trọng khi đưa ra quyết định cho một mục tiêu mang tính chiến lược hoặc quy trình chiến thuật để đạt được mục tiêu đó.

“Chúng ta với vai trò lãnh đạo, tất cả đều bị dính chặt vào những kinh nghiệm tồi tệ trong quá khứ”, tiến sĩ Tim Flynn, cựu chủ tịch của Accreditation Council for Graduate Medical Education, nói. Mặc dù có thể phủ nhận điều này, chúng ta vẫn thường hay sử dụng kinh nghiệm của bản thân nhiều hơn là sử dụng những dữ liệu liên quan để ra quyết định, đơn giản chỉ bởi vì những kinh nghiệm đó thuộc về ta.

Flexner biết mình dốt cái gì

Ngay từ ban đầu, Flexner đã hiểu khi ông không có kiến thức về một lĩnh vực nào đó để đưa ra những quyết định quan trọng, ông phải làm việc cật lực để thu thập những dữ liệu liên quan. Ví dụ, khi tổ chức Carnegie Foundation yêu cầu Flexner thực hiện một bản báo cáo về tình hình giáo dục y khoa tại Mỹ và châu Âu hồi năm 1908, ông nhận thức được mình không biết gì về các trường y cả. Flexner bắt đầu thu thập dữ liệu nhiều nhất có thể.

Thay vì phụ thuộc vào những nguồn thứ cấp (nguồn thông tin do một bên khác cung cấp), Flexner đã đích thân đi đến tất cả 155 trường y khoa tại Mỹ và khá nhiều trường ở châu Âu. Ông đã vào tận các lớp và phỏng vấn các sinh viên và giảng viên. Ông làm việc cật lực để thu thập được càng nhiều dữ liệu càng tốt. Trong một lần ghé trường dược của Đại học Iowa, ông hiệu trưởng cho biết các phòng học bị đóng cửa và người gác cổng giữ chìa khóa đã đi vắng suốt ngày hôm đó. Flexner đã để cho ông hiệu trưởng đưa mình ra ga tàu lửa và nói lời tạm biệt, nhưng Flexner cảm nhận được sự lừa dối của ông hiệu trưởng. Ông bèn lập tức gọi xe quay lại trường, phát hiện người gác cổng đã mở cửa các phòng học, và ông nhìn thấy đa số phòng học đều không có các thiết bị cần thiết để dạy cho sinh viên y khoa. Nỗ lực che đậy của ông hiệu trưởng đã thất bại hoàn toàn bởi vì điều mà Flexner muốn có là chứng cứ chứ không phải ý kiến.

Khi Flexner bắt đầu thu thập dữ liệu, các trường y khoa đa số do các bác sĩ làm chủ và họ kiếm lời từ việc thu học phí. Có rất ít giảng viên toàn thời gian, đa số các trường chỉ yêu cầu đầu vào tốt nghiệp trung học, và không giới hạn số lượng tuyển vào. Thực hành ở phòng thí nghiệm hay dạy tại bệnh viện cho một số môn học và chẩn đoán đều không tồn tại.

Không có tài ăn nói khéo léo, Flexner đã nói thẳng thắn. Báo cáo về tình trạng giáo dục y khoa của ông trở nên nổi tiếng vì sự mô tả trần trụi về các trường y khoa. Ví dụ, ông nói trường Y khoa California là "một sự hổ thẹn đối với bang này khi cấp phép cho nó hoạt động"[2]. Vì Flexner có trong tay dữ liệu trực tiếp thu thập được tại các trường này, nên không ai dám phản đối. Ông nhận ra rằng để thay đổi quy trình giáo dục y khoa cho cả một quốc gia, ông phải có những bằng chứng đủ thuyết phục. Và ông đã có hàng núi dữ liệu về các trường này.

Khảo sát của Flexner đã có tác động lớn đến giáo dục y khoa tại Mỹ. Hai mươi lăm năm sau đó, hơn phân nửa trường đào tạo y khoa tại Mỹ đã đóng cửa, bao gồm tất cả những trường mở ra vì lợi nhuận. Các trường y khoa đã siết chặt đầu vào, hầu hết các trường đều liên kết với một đại học nào đó để nâng cao vị thế về trình độ học thuật.

Flexner cũng không để cho quá khứ điều khiển tương lai bằng quyết định táo bạo tuyển dụng phụ nữ và những người nhập cư Do Thái vào làm việc tại IAS. Đa số các đại học lớn ở Mỹ đều có mức hạn chế bất thành văn cho các sinh viên Do Thái nhập học cho dù trình độ của họ như thế nào chăng nữa. Flexner đã phá vỡ tiền lệ và tuyển dụng nhiều nhà khoa học Do Thái vào IAS.

Sự thành công của IAS dẫn đến một cuộc cạnh tranh giữa các trường đại học lớn để giành lấy những nhà khoa học sáng giá nhất, mặc kệ sắc tộc là gì. Flexner đã làm nhiều thứ để thay đổi định kiến trong việc tuyển dụng các nhà khoa học, hơn bất kỳ một người nào hoặc sự thay đổi văn hóa nào trong lịch sử Mỹ.

Bên cạnh đó, tại một số viện nghiên cứu khoa học lớn, thường rất hiếm có giảng viên nữ. Flexner nghĩ rằng thiên kiến này làm lãng phí tài năng. "Trong việc bổ nhiệm nhân viên và giảng viên, cũng như việc nhận người lao động hay sinh viên, không có sự phân biệt trực tiếp hay gián tiếp về chủng tộc, tôn giáo hoặc giới tính", Flexner viết trong văn bản thành lập IAS[3]. Những năm về sau, khi nguồn ngân quỹ bị thắt chặt hơn trong giai đoạn suy thoái kinh tế, Flexner đã không hoàn thành lời hứa trả lương cho giảng viên nữ bằng với đồng nghiệp nam.

Flexner cũng có những thiên kiến riêng của ông ấy

Đúng là Flexner đáng được xem như một anh hùng vì tuyển dụng giảng viên nữ. Ông đã tuyển Hetty Goldman vào một vị trí có nhiệm kỳ tại IAS khi các vị trí này được dành cho nữ giới còn rất

hiếm. Mặc cho sự phản đối từ các trường đại học lớn khác, Flexner đã thực hiện một bước có tính đột phá. Tuy nhiên, ông ấy nghĩ rằng chỉ cần tuyển dụng cũng đủ để Hetty Goldman biết ơn, cho dù ông trả lương cho bà ấy ít hơn các đồng nghiệp nam khác. Ông có hứa sẽ điều chỉnh lương cho bà ấy bằng đồng nghiệp nam, nhưng ông đã không làm được. Khi bà ấy phàn nàn về việc ông đã không giữ lời hứa, Flexner không hiểu tại sao bà ấy không hài lòng khi có một công việc giảng dạy ở IAS, chứng tỏ Flexner có một thiên kiến về giới tính không thể chối cãi.

Flexner cũng có thiên kiến về chủng tộc một cách vô thức và cũng là điều dễ hiểu vào thời điểm đó. Như đã đề cập, Flexner đề xuất đóng cửa năm trong số bảy trường y khoa của người da đen. Ông nghĩ bác sĩ da đen chỉ nên chữa trị cho bệnh nhân cùng sắc tộc và nên được giám sát bởi các bác sĩ da trắng. Flexner tiếp tục đề xuất ý tưởng người Mỹ da đen là mối hiểm họa sức khỏe cho người da trắng, bởi vì họ lan truyền bệnh lao. Sự kỳ thị này đã làm giảm cơ hội cho người Mỹ da đen tiếp cận với hệ thống chăm sóc y tế trong nhiều thế hệ.

Trực giác

Nhiều người tin rằng những quyết định chóng vánh bằng trực giác dựa trên kinh nghiệm chính xác hơn những quyết định đến từ sự phân tích dữ liệu cẩn thận và chậm rãi. Có bằng chứng cho thấy trực giác có thể đúng trong trường hợp đánh giá con người, ví dụ như đánh giá một người có đáng tin hay không. Bởi vì mọi người đều có nhiều kinh nghiệm tương tác với kẻ nói dối và người nói thật, vì thế kinh nghiệm có thể hỗ trợ những đánh giá như thế. Trực giác cũng có thể đúng với những quyết định bình thường, nhưng rõ ràng không thể áp dụng cho nhóm làm việc thiên tài. Thuật lãnh đạo chắc sẽ khá dễ dàng nếu chỉ cần dựa vào trực giác.

Kinh nghiệm chính là một người thầy tội nghiệp trong lĩnh vực khoa học và công nghệ, bởi vì những thành tựu công nghệ đến từ những việc chưa bao giờ được làm trong quá khứ. Kinh nghiệm quá khứ hiếm khi có thể dẫn đường cho những quyết định trong nghiên cứu về công nghệ. Mặc cho những phản đối, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp vẫn ra quyết định dựa trên cảm xúc. Họ thường chỉ xem xét lại những quyết định một cách có lý trí sau đó thay vì trước khi ra quyết định. Một khảo sát của Fortune Knowledge Group phát hiện 62% lãnh đạo doanh nghiệp dựa trên trực giác khi ra quyết định[4]. Một báo cáo của The Economist Intelligence Unit (EIU) được tạp chí điện tử *CIO* trích dẫn, 73% lãnh đạo doanh

nghiệp được khảo sát tin vào trực giác của bản thân khi ra quyết định, và 68% cho biết họ tin vào bản năng của mình hơn tin vào dữ liệu[5].

Lãnh đạo bằng trực giác dựa trên kinh nghiệm quá khứ dễ dàng hơn rất nhiều bởi vì phân tích dữ liệu có thể rất chán.

Đừng tin vào trực giác

Doanh nghiệp và tổ chức đã mắc phải hằng hà sa số những sai lầm cũng chính vì họ tin vào bản năng của lãnh đạo. Bởi vì đa số lãnh đạo đều chôn lấp những quyết định tồi tệ của mình, nên chúng ta không biết được những sai lầm đó. Một trong những quyết định dựa trên bản năng nổi tiếng trong kinh doanh hiện đại chính là quyết định mua AOL của Time Warner. CEO của Time Warner, Jerry Levin đã ép buộc ban giám đốc thông qua quyết định đó. Có nhiều tranh cãi giữa một bên là những lý lẽ dựa trên dữ liệu chống lại việc mua AOL và một bên là Levin. Levin thắng thế, bởi vì ông ấy là HiPPO. Một vài năm sau, Levin thú nhận thương vụ mua lại AOL là một trong những quyết định thương mại tồi tệ nhất thế kỷ. Cuối cùng, Levin cũng từ chức CEO. Time Warner lỗ 99 tỷ đô-la chỉ trong vòng hai năm kể từ sau khi mua AOL.

Ngay cả Einstein cũng bị mê muội bởi trực giác của mình. Mặc dù thuyết Tương đối của ông dẫn đến việc phát minh ra cơ học lượng tử, nhưng một cách rất bản năng Einstein lại không tin vào cơ học lượng tử, thứ cho rằng một điện tử có ở hai nơi cùng một lúc. Einstein rất không thích tính bất định như vậy. Ông chế nhạo cơ học lượng tử là "những tác động ma quái từ xa"[6].

Einstein tranh luận dữ dội với Niels Bohr về vấn đề này. Ông cho rằng các nhà vật lý sử dụng cơ học lượng tử bởi vì họ chưa khám phá ra những biến số tiềm ẩn để có thể tính toán vị trí chính xác của hạt nguyên tử. Robert Oppenheimer, người trở thành giám đốc của IAS sau khi hoàn thành dự án Manhattan, cho rằng Einstein không thích cái gọi là "ruồng bỏ tính liên tục hoặc tính nhân quả" một cách rất bản năng[7].

Einstein đã sai. Bản năng của ông cho rằng "Thượng Đế không chơi trò may rủi" với vũ trụ, như câu nói nổi tiếng của ông sau này[8]. Sự không tin tưởng của ông đối với suy nghĩ mới mẻ về hiện thực là khá kỳ quặc. Dù sao đi nữa, trước đó Einstein cũng đã làm một cuộc cách mạng về cách chúng ta nhận thức về vũ trụ. Einstein đã đặt "con dao găm vào tay kẻ ám sát công trình của ông", Oppenheimer viết. "Ông chống lại lý thuyết mà chính ông là

cha đẻ, ông ghét bỏ nó. Đây không phải là lần đầu tiên điều này xảy ra trong khoa học"[9].

Sự ghét bỏ cơ học lượng tử của Einstein đã hạn chế năng suất làm việc trong sự nghiệp về sau của ông tại IAS. Nếu Einstein có thể bị trói buộc bằng chính bản năng của ông, thì cái bẫy này lại càng đầy rủi ro đối với chúng ta, những con người không phải thiên tài.

Chúng ta bị giam cầm trong chính những thiên kiến cá nhân, khiến chúng ta thường bị che mắt. Sự phân tích cẩn trọng với đầy đủ dữ liệu sẽ không thuyết phục được chúng ta. Chúng ta nhanh chóng tin vào bản năng của mình cho dù vô số dữ liệu cho thấy quyết định của chúng ta là sai.

Tự che mắt mình

Bản thân Einstein cũng đối mặt với sự phản đối dữ dội về thuyết Tương đối từ các nhà vật lý Đức đơn giản bởi vì ông là người Do Thái. Rudolf Tomaschek, giám đốc của Viện Vật lý ở Dresden, Đức, đã viết: "Vật lý hiện đại là công cụ cho người Do Thái hủy hoại nền khoa học Bắc Âu. Ngành vật lý thật sự mới tạo ra tinh thần Đức"[10].

Có lẽ người phản đối Einstein hung hăng nhất chính là Philipp Lenard, người đã viết rằng khoa học không có tính quốc tế, nhưng "giống như bất kỳ một sản phẩm nào của con người, khoa học có tính chủng tộc và được quy định bởi dòng máu"[11].

Tomaschek và Lenard đã để cho những định kiến về chủng tộc làm mờ mắt mình trước những tiến bộ vĩ đại trong ngành vật lý của thế hệ lúc bấy giờ. Để cho định kiến che mắt, họ đã làm cho ngành vật lý Đức tụt hậu hàng thập niên. Đó là những lý do người ta cho rằng Đức thất bại trong Thế chiến thứ hai bởi vì họ không chấp nhận những nguyên lý cơ bản cho phép người Đức áp dụng để chế tạo vũ khí nguyên tử đầu tiên. Nền tảng triết học của Đức Quốc Xã đã dẫn họ đến thất bại, bởi vì họ đã bẻ cong khoa học vì mục đích chính trị.

Những "điểm mù" của Lenard và Tomaschek dường như rất hiển nhiên, nhưng nhận ra những điểm mù đó của chính bản thân mới khó khăn, nên đó là lý do tại sao chúng ta cần đến cái gọi là "trí tuệ của đám đông", chứ không phải một đống dữ liệu, mà phải là đám đông. Những người khác đóng vai trò như là công cụ kiểm tra và cân bằng những thiên kiến của bản thân mình, nhưng chúng ta nhất thiết phải lắng nghe họ, như trong nguyên tắc thứ ba. Lãnh

đạo nên đưa ra một quy trình để phân tích cách phân tích dữ liệu của mình. Giống như nguyên tắc thứ nhất, lãnh đạo không chỉ cần đảm bảo thu thập đúng dữ liệu, mà còn phải không bị thiên kiến trong quá trình phân tích dữ liệu đó.

Những thiên kiến hình thành nên quyết định

Đã có những nghiên cứu đáng tin cậy về cách thiên kiến của nhận thức tác động lên quá trình đưa ra quyết định, chứng minh trực giác không đáng tin cậy chút nào cả. Để có thể đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu, lãnh đạo phải nhận thức được bản thân thường đưa ra những quyết định dựa trên cảm tính do bị thiên kiến chi phối mà bản thân không biết. Những thiên kiến mà chúng ta không nhận biết nhưng lại chi phối quyết định của mình được gọi là thiên kiến ngầm.

Có một sự chuyển đổi về văn hóa của con người chúng ta, rất cơ bản nhưng khá tinh vi khó nhận thấy đã làm cho khả năng lãnh đạo dựa trên dữ liệu thêm khó khăn. Lúc đó, thứ quan trọng không phải là dữ liệu nữa mà là sự chắc chắn về một điều gì đó. Nếu tôi chắc chắn hơn anh về một quyết định nào đó, mà sau đó tôi thắng thì dữ liệu không còn gì quan trọng nữa. Một người càng chắc chắn về một quyết định nào đó, họ càng truyền đạt sự chắc chắn của họ thuyết phục hơn. Cảm xúc của họ có thể lấn át cả những dữ liệu trước mắt. Sự tin chắc đó có khả năng đến từ nhiều loại thiên kiến, được mô tả bên dưới, đó là những thiên kiến ngầm, nằm ẩn dưới lớp ý thức của chúng ta.

Thiên kiến trung tâm

Thiên kiến trung tâm là một loại thiên kiến cơ bản và thường gặp trong việc hình thành quy trình ra quyết định của chúng ta. Chúng ta tin rằng nếu dữ liệu đó là quan trọng, chúng ta đã phải biết về nó rồi. Chúng ta sẽ không tin thông tin mới, bởi vì thông tin đó không do chính chúng ta thu thập. Trong một nghiên cứu của EIU, chỉ 54% các giám đốc được hỏi cho biết họ sẽ phân tích lại thông tin nếu chúng không phù hợp với trực giác của họ. Điều này là thiếu lý trí.

Chúng ta bị thiên kiến trung tâm bởi vì con người tồn tại như một cá thể duy nhất. Điều quan trọng nhất về công việc không phải là có làm ra tiền hay không mà có duy trì được bản sắc của bản thân hay không. Đó là lý do vì sao tự đánh giá bản thân rất khó. Điều này có nghĩa là phải thường xuyên phá vỡ bản thân và xây dựng lại bản thân sao cho gần với thực tế nhất.

Nhiều lãnh đạo thích quản lý bằng sự may rủi, nghiện ra quyết định dựa trên bản năng, bởi vì họ có cùng một loại hormone adrenaline (loại hormone tiết ra khi rơi vào trạng thái căng thẳng) như một người đang chơi bài blackjack. Những lãnh đạo này biện hộ cho hành động của mình bằng việc cho rằng bản thân có kiến thức đặc biệt để đưa ra quyết định này. Não bộ của họ cần chất adrenaline do lo sợ tạo nên để cảm thấy mọi việc trở nên bình thường.

Thiên kiến vị kỷ

Loại thiên kiến này khiến chúng ta gạt bỏ các dữ liệu và quy trình nếu chúng đe dọa lòng tự trọng và cảm giác tự mãn của chúng ta. Thiên kiến vị kỷ làm cho chúng ta đặt nặng những dữ kiện đã được xác định giá trị trong quá khứ mà chúng ta đã từng chọn. Chúng ta bị dẫn dắt đặt lòng tin vào những thành công cho dù bị lôi đi khác hướng mà chúng ta muốn.

Ngày nay, chúng ta có khuynh hướng tin vào các chuyên gia hơn là những dữ liệu được thu thập một cách có hệ thống và phân tích bằng toán học, nhưng điều này lại không có tác dụng trong một môi trường thay đổi rất nhanh như hiện nay. Chúng ta không tìm được giải pháp cho vấn đề, bởi vì vấn đề đó chưa từng xảy ra trước đây. Những khuôn mẫu về thành công và thất bại trong quá khứ khiến chúng ta nghĩ vấn đề hiện tại cũng có cấu trúc tương tự. Những khuôn mẫu trong quá khứ này ảnh hưởng nặng nề lên trực giác chúng ta.

Những quyết định dựa trên kinh nghiệm quá khứ và bản năng thường là sự thể hiện quyền lực. "Hãy làm như vậy, bởi vì *tôi* muốn làm như vậy." Nhiều lãnh đạo cho rằng đó là công sức của mình khi họ ra một quyết định đúng dựa trên trực giác và sẽ đổ lỗi khi quyết định đó sai.

Để ra quyết định dựa trên dữ liệu thay vì trực giác, lãnh đạo phải gạt bỏ đi quyền lực cá nhân làm nên lòng tự trọng của mình và đưa sự lãnh đạo của mình hòa vào tập thể. Một lãnh đạo càng nghi ngờ chính bản thân mình, người đó càng có thể muốn duy trì quyền ra quyết định của họ.

Thiên kiến cố chấp

Chúng ta có thể trở nên chắc chắn một cách vô lý về một quyết định bằng cách đặt nặng tính quan trọng cho các thông tin chúng ta nhận trước tiên. Thiên kiến cố chấp khiến chúng ta hình thành

những nhánh cây quyết định bằng những thông tin đầu tiên vừa nhận được. Đa số mọi người không thể chờ cho đến khi có đầy đủ dữ liệu để phân tích trước khi hình thành cây quyết định. Chờ đợi đầy đủ dữ liệu trước khi ra quyết định đáng lẽ ra là một bất lợi về mặt tiến hóa của con người. Ví dụ, loài người thời săn bắn, hái lượm học được cách không thể chờ đợi xem con thú ăn mồi đứng cạnh vũng nước trước mặt có đang đói hay không.

Thiên kiến bảo thủ (hay còn gọi là thiên kiến về tình trạng hiện tại)

Con người chúng ta có xu hướng thể hiện sự đau khổ khi mất mát nhiều hơn sự vui sướng khi nhận được cái gì đó. Xu hướng này là kết quả của một loại trạng thái tâm lý gọi là thiên kiến bảo thủ. Chúng ta thường hay duy trì những cách tiếp cận đã được hình thành trước đó khi gặp một khó khăn mới, bởi vì chúng ta sợ sự thay đổi sẽ dẫn đến thất bại. Chúng ta cũng có xu hướng đặt nặng những dữ liệu củng cố cho tình trạng hiện tại nhiều hơn những dữ kiện khác. Chúng ta sẽ hoài nghi bất kỳ một phân tích nào dẫn đến thay đổi nhận thức hoặc một sự thay đổi hiện trạng, đơn giản bởi vì chúng ta lo sợ thất bại.

Lãnh đạo cũng thường duy trì hiện trạng khi ra quyết định mà không hề nhận ra điều đó. Đôi khi lãnh đạo nghĩ rằng họ đang dẫn dắt một sự thay đổi trong khi tất cả những gì họ làm đơn giản chỉ là sắp xếp lại các vật dụng như bàn, ghế, tủ trong nhà mà thôi. Để đánh giá liệu bản thân có bị thiên kiến bảo thủ chi phối hay không, hãy thử làm một thí nghiệm gọi là Kiểm tra Đảo ngược. Hãy phân tích những rủi ro và lợi ích khi làm ngược lại với tình trạng hiện tại. Nếu thay đổi là một lựa chọn tốt hơn, việc đi theo hướng ngược lại với hiện tại có thể tốn ít chi phí và đem lại nhiều lợi ích hơn. Trong trường hợp này, sự đổi hướng là một quyết định đúng.

Khi xem xét một thương vụ sáp nhập hoặc mua lại lớn, nhà đầu tư lừng danh Warren Buffett thuê hai nhóm luật sư. Ông trả mức lương cơ bản cho hai nhóm bằng nhau, nhưng trả cao hơn cho một nhóm nếu thương vụ thành công, và trả cho nhóm còn lại cao hơn nếu thương vụ thất bại. Đó là cách nhà đầu tư này đưa bài Kiểm tra Đảo ngược vào trong quy trình đầu tư của ông.

Thiên kiến niềm tin

Loại thiên kiến này là xu hướng đánh giá sức mạnh của một lý lẽ dựa trên độ tin cậy của kết luận. Nếu một kết luận có vẻ hợp lý

dựa trên những kinh nghiệm trước đó, chúng ta sẽ đánh giá cao những dữ liệu và phân tích dẫn đến kết luận đó. Thiên kiến này khiến chúng ta thu thập tất cả những dữ liệu liên quan, nhưng sau đó chỉ chọn những dữ liệu thích hợp với định kiến của mình và sử dụng dữ liệu đó để đưa ra một quyết định dựa trên niềm tin của bản thân.

Thiên kiến kẻ sống sót

Như đã đề cập, cám dỗ thu thập và chọn lọc những dữ liệu mà chúng ta muốn có thể dẫn đến những kết luận méo mó, điều này cũng dẫn đến một loại trạng thái tâm lý gọi là thiên kiến kẻ sống sót. Chúng ta đặt nặng thành công đến từ một quyết định hơn nếu thành quả từ quyết định đó vẫn còn cho tới ngày nay. Nếu cùng là quyết định đó nhưng lại dẫn đến thất bại, ta sẽ phớt lờ nó trong tương lai. Chúng ta cứ cho rằng sự tồn tại của một khái niệm đồng nghĩa với việc khái niệm đó đã được kiểm chứng và rằng khái niệm đó hữu ích và đúng.

Cách đây một vài năm, Cơ quan Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ (FDA) đã phê chuẩn một loại thuốc chữa ung thư phổi cực kỳ đắt tiền, nên chỉ giúp được khoảng 10% bệnh nhân lúc đó. Những người được chữa trị bằng loại thuốc này đã ca ngợi ủng hộ rùm beng tại một phiên điều trần công khai. Bác sĩ David Johnson, một chuyên gia về ung thư phổi, buồn rầu chia sẻ với tôi, không có một bệnh nhân tử vong nào được đề cập đến trong cuộc điều trần. Quan điểm của ông ấy chính là loại thuốc này thật sự có thể làm tổn thương 90% bệnh nhân còn lại, nhưng họ không có cơ hội để nêu lên ý kiến phàn nàn.

Thiên kiến xác nhận

Các lãnh đạo cứ khăng khăng tin vào bản năng của mình, mặc cho những chứng cứ cho thấy những quyết định dựa trên dữ liệu đem đến kết quả tốt hơn như thế nào. Một lý do dẫn đến điều này chính là việc có quá nhiều thông tin hiện hữu. Năm 2014, website của Thư viện Quốc hội lưu trữ thêm đều đặn 5 terabyte dữ liệu mỗi tháng, và tốc độ tăng trưởng này tiếp tục tăng một cách nhanh chóng.

Cơn bão dữ liệu trở nên tràn ngập mọi nơi. Ngay cả lãnh đạo cũng không biết nên bắt đầu phân tích từ đâu, nên buộc phải tách đống dữ liệu đó thành những phần nhỏ và chọn lọc để xem xét. Khi làm như vậy, chúng ta bắt đầu tạo ra những điểm mù, bởi vì khi chọn lọc dữ liệu, chúng ta dựa vào những kinh nghiệm trong quá khứ.

“Chúng ta có thể làm cho dữ liệu nói lên bất cứ điều gì chúng ta muốn”, Ed Jimenez, CEO của Shands Teaching Hospital, nói. “Sử dụng và diễn giải dữ liệu một cách chính xác phức tạp hơn rất nhiều.”

Với thiên kiến xác nhận, lãnh đạo có xu hướng tin vào những dữ liệu xác định những gì họ đã nghĩ. Khi phân tích một bộ dữ liệu đầy đủ, họ cũng chỉ thu nhận những khuôn mẫu mà họ đã từng thấy hoặc họ đang suy nghĩ đến. Sau khi thu thập những dữ liệu thích hợp, công đoạn chọn lọc dữ liệu chính là cơ hội đầu tiên tạo nên sự méo mó dữ liệu. Nhiều lãnh đạo thường cho rằng: “Tôi biết sự thật; nên bây giờ hãy đi tìm dữ kiện để chứng minh sự thật đó”.

Khi lãnh đạo có chút lợi ích cá nhân từ kết quả của bất kỳ quyết định nào, người đó sẽ đưa ra những nhận định bị thiên kiến một cách đầy cảm xúc về việc chọn lọc dữ liệu. Việc vượt qua được những điểm mù này vô cùng phức tạp, đòi hỏi sự nghiêm khắc về trí tuệ vượt bậc.

Chúng ta có đặt câu hỏi đúng chưa?

Câu hỏi hiển nhiên khi xem xét lại những quyết định đã làm chính là kết quả của quyết định đó – quyết định đó đã đạt được thành công bao nhiêu trong thước đo đã xác định trước? Lãnh đạo các thiên tài có thể tránh được nhiều rắc rối cho họ nếu đánh giá liệu quyết định đó có được hình thành đúng cách ngay từ đầu hay chưa. Lãnh đạo phải xem xét liệu mình có đặt câu hỏi đúng chưa. Lãnh đạo có thể đã ra một quyết định dựa trên một điều gì đó không liên quan đến các mục tiêu của nhóm.

Ví dụ, năm 1999, một vụ nổ tàu đổ bộ xảy ra bởi vì các thành viên của một nhóm đã không đổi những đơn vị đo lường của họ ra đơn vị đo lường của nhóm khác. Hàng tỷ đô-la chi cho dự án này coi như uổng phí, bởi vì không ai quyết định trước sử dụng hệ thống đo lường nào cho cả dự án. Điều mà dự án này cần là một người quản lý chăm lo những công việc nhỏ nhặt và chi tiết chán ngắt đó.

Khả năng chú ý đến những chi tiết nhỏ rất quan trọng trong việc dẫn dắt thiên tài, bởi vì thiên tài thường bỏ qua những điều nhỏ nhặt. Khi dạy ở Đại học California, Robert Oppenheimer đang diễn giải về cơ học lượng tử với đầy phương trình trên bảng đen. Khi một sinh viên rụt rè đưa tay lên hỏi đâu là phương trình ông vừa đề cập đến, ông đã chỉ vào một mớ ký hiệu nguệch ngoạc khó hiểu, và nói phương trình nằm bên dưới đống nguệch ngoạc đó.

Oppenheimer đã phải viết lại phương trình đó một cách rõ ràng hơn bởi vì ông nghĩ phương trình đầu tiên ông viết quá hiển nhiên ai cũng hiểu[12].

Công việc của thiên tài lại không hiển nhiên đối với người không phải thiên tài. Những phương trình cần phải được xác định cẩn thận, bởi vì nếu không, cả nhóm có thể gặp tai họa, ví dụ như hủy hoại chiếc tàu đổ bộ không gian trị giá hàng tỷ đô-la.

Thái độ "đừng đổ mồ hôi vào những việc nhỏ" rất nguy hiểm trong các lĩnh vực khoa học và công nghệ. "Những điều mà chúng ta không thấy chính là những điều gây ra sự hủy hoại lớn nhất nếu xảy ra", David Guzick, phó chủ tịch Đại học Florida nói. Công việc của lãnh đạo là đưa thêm giá trị vào cho thiên tài. Lãnh đạo tập trung chú ý vào những chi tiết nhỏ để không có việc gì có thể làm cho nhóm làm việc bị bất ngờ cả.

Lãnh đạo có thể đóng góp bằng cách tìm ra những khoảng trống tồn tại trong dự án và đặt những câu hỏi về những lỗ hổng đó. Lãnh đạo đóng vai trò là bộ nhớ của cả nhóm qua việc ghi nhớ những giả thiết nào đúng và những giả thiết nào sai. Như Colin Powell nói: "Đừng bao giờ bỏ qua những chi tiết. Khi đầu óc của mọi người trở nên xao nhãng, lãnh đạo cần phải tỉnh táo gấp đôi"[13].

Thu thập tất cả dữ liệu trước khi ra quyết định giúp cho lãnh đạo tránh lặp lại sai lầm mà người khác đã mắc phải. Einstein từng đi bộ đến chỗ làm cùng với David Mitrany, một nhà khoa học chính trị đang làm việc tại IAS. Một ngày đẹp trời, ông đã tâm sự với Mitrany việc ông nghĩ là cuối cùng mình đã tìm ra được lý thuyết hợp nhất trọng lực và điện từ, điều được mong đợi từ bấy lâu nay. Sáu tháng sau, Einstein thoải mái cho biết lý thuyết này không chính xác, nhưng ông nói vẫn sẽ công bố sự thất bại đó. Mitrany ngạc nhiên hỏi tại sao. "Để giúp một thằng ngốc khác nữa tránh lãng phí sáu tháng trời theo đuổi ý tưởng tương tự như tôi", Einstein trả lời[14].

Quyết định không thể hiện con người của lãnh đạo

Tạo ra được văn hóa ra quyết định dựa trên dữ liệu không có gì là kỳ diệu cả. Lãnh đạo có thể thực hiện việc này bằng một vài sự luân phiên thay đổi có ý nghĩa về việc mình và các thành viên trong nhóm suy nghĩ như thế nào về một vấn đề. Đầu tiên, hãy nhân cách hóa quy trình ra quyết định. Nhiều lãnh đạo cho rằng quyết định gắn chặt với bản tính của mình. Ngay cả câu trích dẫn

nổi tiếng của cựu Tổng thống Mỹ Harry Truman về trách nhiệm, "Không thể đẩy trách nhiệm cho người khác", cũng là một cái bẫy. Lãnh đạo nghĩ rằng họ phải chịu trách nhiệm cho quyết định của mình, nhưng thật sự họ đưa ra quyết định dựa trên những điều liên quan đến lòng tự trọng của bản thân.

Một đồng nghiệp kể cho tôi nghe câu chuyện về một giám đốc hãng dược phẩm, trong các cuộc tranh luận, ông ấy luôn gắn những quyết định trong quá khứ vào lòng tự tôn của mình. Ông ấy trở nên bảo thủ và hiếu chiến bất cứ khi nào có sự nhất trí rằng một trong những quyết định trong quá khứ của ông ấy dẫn đến sự không hiệu quả. Mặt ông ấy đỏ lên, ông ấy gào lên, và có thể tấn công bất cứ ai đang nói.

Quyết định nên dựa vào việc dẫn hướng cho nhóm đạt được mục tiêu bằng sức mạnh nội tại chứ không nên dựa vào việc quyết định đó ảnh hưởng thế nào đối với bản thân lãnh đạo hoặc nhóm làm việc. Mục tiêu của nhóm phải nằm ngoài bản thân lãnh đạo và các thành viên trong nhóm. Trong trường hợp lãnh đạo có rút lui hoặc nhóm bị giải tán, những mục tiêu đó vẫn không thay đổi. Giữ cho những mục tiêu nằm bên ngoài như vậy khá phức tạp, bởi vì lãnh đạo cần phải có cảm xúc đủ mạnh để thi hành một quyết định như vậy. Cảm xúc nên đến sau khi ra quyết định chứ không nên có trước. Trở nên có cảm xúc trong một quyết định sẽ giúp nâng cao nỗ lực và sức sáng tạo.

Khi phân tích dữ liệu, lãnh đạo nên sử dụng càng nhiều tiêu chuẩn bên trong và bên ngoài doanh nghiệp càng tốt, để quyết định càng ít bị lệ thuộc vào cá nhân của lãnh đạo. Lãnh đạo có thể sử dụng người kiểm tra từ bên ngoài và cả những người bên trong doanh nghiệp mà quyết định có ảnh hưởng đến họ. Hãy thu nhận những ý kiến trái ngược, tưởng thưởng cho người nào phản biện quyết định của mình, và đừng giận dữ khi họ làm như vậy. Khái niệm về quỹ phòng ngừa rủi ro trong chứng khoán (hedge fund) chính là đầu tư ngược lại với các khoản đầu tư chính để đề phòng thua lỗ do thị trường không ổn định.

Thực thi quyết định

Nghe có vẻ như chúng ta cần phải trở thành những con rô bốt, không cảm xúc, nhưng điều đó không đúng. Sự thật là bộ não luôn gắn chặt với cảm xúc khi ra quyết định. Cảm xúc cho chúng ta nghị lực để gắn với quyết định vừa được đưa ra. Có ai đã từng ngồi trong buổi họp ban giám đốc, và mặc dù có đầy đủ bằng chứng về đề nghị của mình, nhưng họ vẫn không chấp nhận?

Không thể nói là chúng ta nên cố gắng thuyết phục họ thay đổi quyết định. Bởi vì ra quyết định trở nên khó hơn và phức tạp hơn chúng ta nghĩ, lúc đó mới thấy rõ rằng cảm xúc cần thiết đến chừng nào. Lãnh đạo phải nhận thức được tính logic của phân tích dữ liệu và đồng cảm với logic đó trên phương diện cá nhân. Lãnh đạo phải có mong muốn thực hiện những gì dữ liệu chứng minh là đúng.

Phải có một sự cam kết về cảm xúc đối với một quyết định để nhìn thấu được mọi việc. Tiếc thay, nhiều lãnh đạo đã quên bước đầu tiên này khi đưa ra một quyết định: chỉ so sánh tất cả những dữ liệu hiện hữu một cách lý trí, trước khi có sự cam kết về cảm xúc. Cả hai đều rất quan trọng khi đưa ra quyết định. Nếu chỉ có sự so sánh thuần lý trí mà không có cảm xúc, lãnh đạo không thể đủ nghị lực để đi đến một quyết định. Nhưng nếu chỉ có cảm xúc, lãnh đạo sẽ có những cam kết mạnh mẽ đối với một hướng đi sai lầm và sẽ không chịu lắng nghe bất kỳ ý kiến nào.

Giải thoát khỏi những thiên kiến

Tất cả chúng ta đều có những thiên kiến ngầm, không chỉ làm méo mó bất kỳ quyết định nào mà còn ảnh hưởng đến việc thu thập dữ liệu. Trừ khi lãnh đạo tự đánh giá trước khi thu thập dữ liệu, bằng không thì sức nặng của thiên kiến sẽ kéo họ rơi vào những quyết định mang tính bản năng.

Bộ não của chúng ta bị ràng buộc chặt chẽ khi đưa ra những quyết định nhanh chóng bởi sự ảnh hưởng nặng nề về mặt tiềm thức dựa trên những trải nghiệm trong quá khứ. Chúng ta hay gắn nhãn cảm xúc lên những sự kiện quá khứ căn cứ vào việc những sự kiện đó tác động lên tâm lý hài lòng của chúng ta như thế nào, chứ không phải chúng có giúp được ta hay nhóm làm việc cái gì hay không. Chúng ta thường ít khi nào phân tích một cách lý trí về rủi ro và lợi ích của bất kỳ một quyết định nào. Cho dù có xem xét khá thận trọng những dữ liệu đã biết, chúng ta cũng đã nhiều lần ra quyết định dựa trên tiềm thức và chỉ xem xét dữ liệu để xác định sự hoài nghi mà thôi. Cũng bởi chúng ta không nhận ra được điều này, nên cần phải hiểu rằng khi ra những quyết định bản năng như vậy, cần phải đi qua nhiều bước để đi đến một quyết định có tính lý trí.

Trước khi đi đến quyết định cuối cùng, lãnh đạo nên đi qua quy trình năm bước để tránh tự đánh lừa bản thân rằng mình đã đưa ra một quyết định lý trí trong khi bản năng và cảm xúc đã thay mình quyết định. Ví dụ, có một lựa chọn giữa mua một loại thuốc

chữa ung thư mới chưa được kiểm chứng nhưng đầy hứa hẹn của một công ty sinh học nhỏ hay là tự điều chế loại thuốc cho công ty mình. Hãy viết xuống câu trả lời cho năm câu hỏi và sau đó thảo luận cùng với nhóm bằng một thái độ hết sức minh bạch để đảm bảo bản thân không tự đánh lừa khi trả lời những câu hỏi đó.

1. Tôi đã có đủ tất cả thông tin cần thiết để ra quyết định chưa? Tất cả chúng ta đều có trực giác về những gì sẽ xảy ra trong tương lai. Ngay cả những người làm thống kê được đào tạo bài bản cũng sử dụng một mẫu nhỏ trong hiện tại để dự đoán tương lai. Chúng ta thì sử dụng kinh nghiệm riêng của bản thân như những mẫu nhỏ đó. Đây gọi là "Niềm tin vào quy luật số nhỏ"(15). Đó là lý do vì sao các sòng bài vẫn sống được. Bộ não cho rằng chúng ta có khả năng trực cảm được những hành vi trong tương lai của một chiếc máy đánh bài hoặc một công ty sinh học nhỏ dựa vào những mẫu nhỏ ở hiện tại. Mặc dù có sự khác nhau hiển nhiên giữa những chiếc máy đánh bài và công ty sinh học, nhưng chúng ta đều mắc sai lầm với cả hai. Trong trường hợp này, kinh nghiệm quá khứ với loại thuốc chữa ung thư mới có thể khiến tôi đánh giá quá cao những giá trị của thông tin tôi có được về công ty sinh học đó hoặc khả năng của nhóm làm việc của mình. Nếu nhiều loại thuốc khác gần đây của công ty này đã thành công, thiên kiến kẻ sống sót sẽ ảnh hưởng lên tôi mà nghĩ rằng tôi đã có đầy đủ thông tin cần thiết, nhưng chưa xem xét đến những loại thuốc mà họ đã thất bại.

2. Ai là người mất và ai là người được hưởng lợi khi tôi mua thuốc của công ty này hoặc tự phát triển loại thuốc riêng cho công ty? Trong trường hợp này, thiên kiến vị kỷ sẽ khiến tôi lựa chọn tự phát triển loại thuốc ung thư bằng cách sử dụng ngay nhóm làm việc của mình để nghiên cứu thay vì đi mua thuốc từ công ty khác. Tôi có thể hưởng lợi về mặt uy tín nếu nhóm của tôi thành công. Nhóm của tôi được hưởng lợi bởi vì phát triển một loại thuốc chữa ung thư thành công là một nhiệm vụ vô cùng quan trọng. Công ty sinh học kia sẽ mất một khoản doanh thu.

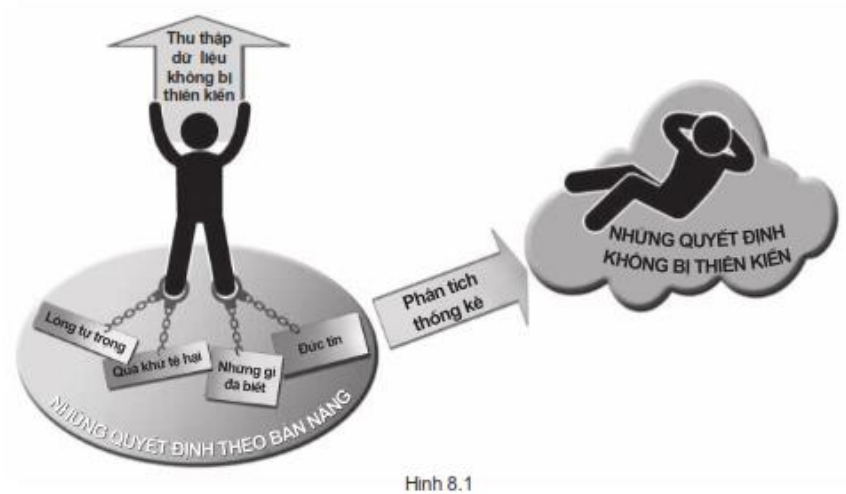
3. Điều gì đã xảy ra trong lần gần đây nhất tôi đối mặt với tình huống tương tự? Thất bại càng gần đây, tôi càng bị ảnh hưởng trong quyết định của mình, đó chính là thiên kiến cố chấp. Nếu một quyết định tương tự trong quá khứ đã tệ hại, thì bản năng không thích bị thua thiệt sẽ làm tôi ít có khả năng đi lại con đường cũ. Lãnh đạo không nên để cho bất cứ nỗi lo sợ mất mát nào trong quá khứ chôn vùi những mục tiêu chiến lược của mình. Phí tổn chìm cũng đã mất rồi. Quyết định hiện tại của lãnh đạo phải độc lập với tất cả những quyết định trong quá khứ. Điều này

đặc biệt khó nếu những quyết định này là của chính bản thân người lãnh đạo.

4. Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi làm ngược lại? Hãy tìm hiểu điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta thực hiện theo hướng ngược lại để tránh khỏi thiên kiến trung tâm. Thiên kiến này làm cho tôi nghĩ dữ liệu tôi đã có quan trọng hơn đối với quyết định và khả năng đưa ra quyết định của mình tốt hơn người khác. Nguyên tắc thứ nhất nên nói cho tôi biết tôi còn kém xa quyết định hơn tôi tưởng.

5. Cần bao nhiêu giả thiết để kết quả tốt nhất có thể xảy ra? Tôi càng đặt ra nhiều giả thiết, cơ hội sai sót càng nhiều. Trong quá trình này, chúng ta thường mắc nhiều sai lầm về dữ liệu dẫn đến việc ủng hộ cho quyết định mang tính bản năng của mình. Nếu kinh nghiệm quá khứ của tôi củng cố cho một quyết định mà tôi muốn đưa ra dựa trên lòng tự trọng của mình hoặc để củng cố cho quan điểm của tôi, tôi sẽ cho rằng kinh nghiệm quá khứ đó chính là dữ liệu. Thiên kiến niềm tin và thiên kiến xác nhận có thể sẽ khiến tôi nghĩ rằng những giả thiết tôi đúc kết từ những kinh nghiệm trong quá khứ là một dự đoán chính xác cho tương lai. Đây cũng được gọi là tự lừa dối chính bản thân mình.

Lãnh đạo phải xác định trước các thiên kiến này sẽ đưa mình đến những lựa chọn gì, và phải tinh nhạy với khuynh hướng nghiêng về những lựa chọn đó của mình. Lãnh đạo phải tránh thu thập dữ liệu chỉ từ những nguồn giúp củng cố lựa chọn mà được xem là đúng đắn vì bị thiên kiến ảnh hưởng. Cũng phải tránh việc xem nhẹ các dữ liệu đối nghịch với những lựa chọn do các loại thiên kiến dẫn đến. Hãy xem Hình 8.1 để thấy việc thu thập những dữ liệu không bị thiên kiến tác động phải vượt lên trên những kinh nghiệm quá khứ và những niềm tin cố hữu của bản thân.


Thu thập dữ liệu không bị thiên kiến
Phân tích thống kê
NHỮNG QUYẾT ĐỊNH KHÔNG BỊ THIÊN KIẾN
Lòng tự trọng
Quá khứ tệ hại
Những gì đã biết
Đức tin
NHỮNG QUYẾT ĐỊNH THEO BẢN NĂNG

Hình 8.1

Tôi đã ngồi trong những ban giám đốc sử dụng dữ liệu để đưa ra những quyết định quan trọng mang tính chiến lược mà không cần phân tích dữ liệu thống kê. Thu thập dữ liệu một cách không bị thiên kiến vẫn chưa đủ, những dữ liệu đó cần phải được phân tích theo phương pháp thống kê, đó mới là cách tốt nhất để giải phóng bản thân khỏi những thiên kiến ngầm.

Mức độ tỉnh táo của lãnh đạo đối với các thiên kiến và việc họ phân tích dữ liệu cẩn thận như thế nào nên chiếm tỷ trọng ngày một tăng trong chi phí cho một quyết định, nhưng chi phí này không chỉ tính ra thành tiền mà còn tạo ra tiền lệ và thúc đẩy sáng tạo. Thiên tài đánh giá cao những phân tích dữ liệu cẩn thận và có khả năng cao chấp nhận những quyết định đó. Lãnh đạo có thể hỗ trợ công việc cho thiên tài tốt nhất bằng quy trình ra quyết định cẩn trọng. Quy trình này sẽ tạo ra nhóm làm việc có tính gắn kết với mục tiêu của dự án.

BÍ KÍP

Hãy liên tục hoài nghi bản năng của bản thân.

9

Nguyên tắc 7: Đừng để ý đến những con sóc

Nhiều thiên tài giống như loài chó săn Labrador cứ luôn rượt đuổi những con sóc. Thiên tài cũng không thể ngừng theo đuổi những ý tưởng mới lạ thoáng qua bộ não của họ. Khi có một khái niệm thú vị khiến họ phải chú ý, họ lập tức quay cuồng như chiếc đồng xu và chuyển suy nghĩ theo một hướng khác, đuổi theo khái niệm mới đó.

Bị xao nhãng bởi những ý tưởng thú vị thì dễ hơn và sống động hơn so với việc phải gắng sức tập trung. Cuộc sống của loài chó săn Labrador đầy những đam mê và hiếu động. Rượt đuổi những con sóc luôn kích thích hơn rất nhiều so với bước lặng lẽ đến bên cạnh một người nào đó.

Đối với người lãnh đạo những thiên tài, hoàn thành công việc một cách hoàn hảo là kẻ thù của hoàn thành công việc một cách tốt đẹp. Rượt đuổi theo những con sóc có thể làm thiên tài bị xao nhãng khiến cho họ không thể hoàn thành bất cứ việc gì cả. Luôn luôn xuất hiện một ý tưởng hay hơn so với ý tưởng hiện tại và thường chiếm sự ưu tiên trong suy nghĩ của thiên tài. Rượt đuổi theo những con sóc như vậy có thể khiến họ cạn kiệt sức lực. Tập trung vào một mục tiêu đòi hỏi phải có tính kiên trì, điều mà không phải thiên tài nào cũng có. Nếu một thiên tài cứ dẫn dắt nhóm làm việc theo đuổi việc săn những con sóc, nhóm sẽ không bao giờ có thể hoàn thành được mục tiêu ban đầu đặt ra.

Tập trung sẽ làm tầm nhìn của nhóm mạnh mẽ hơn

Năm 1930, gia đình Bamberger đã đồng tình với tầm nhìn của Flexner về việc thành lập một viện khoa học và trao quyền cho

ông quản lý IAS, đưa ông lên vị trí giám đốc.

Flexner biết IAS không thể cạnh tranh về mọi mặt với các viện khác. Ông chỉ muốn IAS xuất sắc trong một vài lĩnh vực. Khi mới khởi sự IAS, Flexner quyết định tập trung vào toán học. Veblen, Einstein, và Hermann Weyl là những tuyển chọn tốt nhất vào thời kỳ đầu tiên, và họ cũng là những người giỏi nhất thế giới. Khi ông tập trung nguồn lực của mình và săn lùng những nhà khoa học giỏi nhất thế giới trong những lĩnh vực đã chọn, ông đã có được họ. Cách tiếp cận một cách tập trung như thế là một bước đi quan trọng để tiến tới sự sáng tạo, bởi vì những thành tựu sẽ đến ở đỉnh cao của kiến thức. Để vượt qua những thứ đã biết, lãnh đạo phải thu hẹp tầm nhìn lại.

Flexner cam kết nhiệm vụ chính của IAS là trở thành một nơi dành riêng cho những thành tựu khoa học và từ chối nhận sinh viên vào IAS hoặc cấp học vị như hầu hết các viện nghiên cứu dành cho giáo dục bậc cao sau đại học khác. Flexner duy trì tầm nhìn đó cho dù có sự phản đối từ một số giảng viên, những người muốn IAS cũng giống như các trường đại học truyền thống.

Flexner tin rằng việc dạy học có thể khiến các nhà nghiên cứu xa rời công việc của họ, và việc hướng dẫn cho sinh viên lấy bằng tiến sĩ khiến cho các giảng viên mất tập trung vào các công trình họ đang nghiên cứu. “Theo quan điểm của một tổ chức, viện này là đơn giản nhất và ít hình thức nhất”, Flexner viết(1).

Thiên tài ở IAS bị cô lập như ở những tu viện, không gian tĩnh mịch như ở đồng quê giúp cho họ có thể tập trung hoàn toàn vào công việc. Nhưng cũng có một vài sự xao nhãng. Đề cập đến sự cống hiến của các nhà khoa học, vợ của một học giả người Anh đã hỏi Flexner: “Mọi người ở đây làm việc đến tận hai giờ sáng ư?”(2).

Thu hẹp sự tập trung làm cho bộ não dày đặc và mạnh mẽ hơn, giống như cây đinh. Tôi từng hỏi một trong các nhà khoa học của mình, anh ta có đủ sức cầm cây búa và đập vỡ cái bàn gỗ chúng tôi đang ngồi hay không?

“Tất nhiên không”, anh ấy trả lời, “cây búa này cùn quá, tôi chỉ làm móp cái bàn này thôi, chứ không thể đập vỡ cái bàn được”.

“Nếu tôi đưa cho anh một cây đinh”, tôi nói, “anh có thể đóng xuống cái bàn này chứ?”.

“Tất nhiên”, anh ta cười, “chuyện đó là hiển nhiên”.

Tôi tiếp tục giải thích bài toán anh ấy đang xử lý quá phức tạp đến nỗi cho dù có lấy hết sức bình sinh đập vào cũng không bao giờ giải quyết được cùng một lúc. "Hãy chọn ra một điểm và đóng cây đinh xuống bàn", tôi nói với anh ấy.

Đuổi theo những con sóc thì rất vui

Càng về sau trong sự nghiệp của mình, Flexner càng mất sự tập trung và trở nên nổi tiếng với việc theo đuổi những thứ gây xao nhãng. Khi bộ sưu tập Gest nổi tiếng về những bản thảo tiếng Trung Quốc được rao bán, Flexner gom góp tiền để mua đem về cho IAS. Vấn đề là IAS không có một chuyên gia nào về Trung Quốc học, và cũng chưa có kế hoạch gì về hướng đi mới này.

Flexner trình bày với ban giám đốc IAS rằng đây là cơ hội ngàn năm một thuở, và ông ấy dự đoán sẽ có nhiều điều thú vị mới về Trung Quốc trong thế kỷ 20. Dự đoán của ông trở thành hiện thực năm mươi năm sau, khi Mao Trạch Đông dẫn dắt cuộc cách mạng tại Trung Quốc, nhưng IAS chưa bao giờ phát triển một học giả nào về Trung Quốc, và Flexner đã tiêu tốn một số tiền lớn của IAS cho một cú "bắn chỉ thiên" nằm ngoài tầm ngắm của IAS.

Chi phí cho bộ sưu tập này khá cao, đã làm cho ngân sách của IAS trở nên eo hẹp hơn vào lúc đó, và thương vụ này khiến ông ấy thất hứa với một số giảng viên nữ và giảng viên trẻ về việc nâng lương cho họ. Khi rất hứng thú với việc thu xếp mua bộ sưu tập nổi tiếng này, Flexner chỉ làm cho mục tiêu dài hạn của IAS có thêm chút tươi sáng mà thôi.

Vấn đề là chạy theo những con sóc như vậy tạo ra nhiều hứng thú. Ban đầu, sự xao nhãng hầu hết luôn luôn đem lại nhiều kích thích hơn những việc đang làm. Đó là những thứ mới và đầy hấp dẫn. Theo đuổi sự xao nhãng luôn dễ hơn là vượt qua những rào chắn của công việc hiện tại.

Quyết định cái gì không nên làm

Khi Flexner làm việc cho quỹ Rockefeller, chủ tịch của quỹ này quyết định cung cấp nhiều khoản tài trợ nhỏ, thay vì chỉ một vài khoản lớn, để có thể tạo ra được sự chuyển biến cho cả tổ chức. Flexner cho rằng điều này sẽ làm loãng sứ mệnh của quỹ, chỉ mang lại những tác động nhỏ mà thôi, và ông ấy có lẽ đã đúng. Những ngày đầu của quỹ Rockefeller đã mở đường cho sự thành lập Đại học Chicago và Đại học Rockefeller, cả hai đều mang lại những nhà khoa học đạt giải Nobel. Người ta có thể sẽ tranh cãi

rằng sau khi thay đổi, quỹ nổi tiếng này không làm được gì gọi là hiệu quả cả.

Bất cứ khi nào khởi sự một dự án, một trong những quyết định khó khăn nhất không phải là làm việc gì, mà đó là không nên làm việc gì. Nhiều nhà khoa học trở nên đắm đuối với ý tưởng riêng của mình. Phải hết sức cứng rắn để tách họ ra khỏi những ý tưởng đó.

Tập trung cũng đồng nghĩa với hy sinh. Khi tập trung vào một việc gì, cũng có nghĩa là sẽ hy sinh những việc khác. Mỗi quyết định được đưa ra đều có chi phí cơ hội kèm theo. Jony Ive, nhà thiết kế trưởng tại Apple, nói: "Tập trung có nghĩa là nói 'Không' với những thứ mà từng tế bào trong bộ não đều cho rằng đó là ý tưởng tuyệt vời, và khi vừa mới thức dậy, chúng ta nghĩ ngay đến điều đó, nhưng rốt cuộc phải nói 'Không' bởi vì chúng ta phải tập trung vào những việc khác"[3].

Một thiên tài có thể say đắm với vẻ đẹp của những phương trình của mình, nhưng một người lãnh đạo cần phải cẩn trọng để tránh bị quyến rũ bởi vẻ đẹp của bất kỳ ý tưởng đặc biệt nào, bởi vì vẻ đẹp đó có thể chỉ là một ảo ảnh. Nếu không thể hình dung được cách chuyển đổi ý tưởng đó thành hiện thực, ý tưởng đó không đáng để theo đuổi.

"Phát minh khác với sáng chế", Lawrence Husik, một luật sư chuyên về bằng sáng chế dạy ở Đại học Johns Hopkins, kể với tôi. "Phát minh là tạo ra cái gì đó mới hoàn toàn, còn sáng chế cũng tạo ra cái mới nhưng đem đến giá trị". Công việc của lãnh đạo là giúp cho thiên tài tập trung nhiều hơn vào sáng chế và ít hơn vào phát minh.

Sự xao nhãng gây ra tranh cãi

Chạy theo đuôi một con sóc đồng nghĩa với việc thay đổi hướng đi của mình. Nếu lãnh đạo đã cam kết đi theo một hướng này, nhưng lại thay đổi hướng đi, họ đã phá vỡ lời cam kết. Phá vỡ lời hứa là một trong những hậu quả của việc đuổi theo những con sóc.

Trưởng khoa Toán tại IAS của Flexner là Oswald Veblen, một người có sức thuyết phục cao, ương ngạnh, không chịu nhượng bộ, và luôn nghĩ rằng ông ấy giỏi nhất. Cũng bởi vì ông ấy thường chạy theo những vấn đề ngoài dự án, ông ấy cũng thường phá vỡ những cam kết với Flexner và Einstein. Ông ấy làm vậy vì ông ấy trở nên "nghiện" những ý tưởng mới, không phải vì giá trị của ý

tưởng đó, mà chỉ vì chúng mới lạ. Rồi sau đó, Veblen chuyển nguồn lực đã cam kết dành cho người khác, bao gồm cả Einstein, sang cho ý tưởng mới của mình.

Mặc dù Flexner đã hình dung ra một viện nghiên cứu mà ở đó giảng viên không bị ràng buộc vào việc giảng dạy cho sinh viên, nhưng Veblen bắt đầu nhận sinh viên sau đại học. Ông ấy thích giao tiếp với sinh viên, bởi vì Veblen có thể giao việc cho họ để theo đuổi nhiều ý tưởng của mình. Vì thế, Veblen mới nhận sinh viên, mặc dù thỏa thuận với Flexner là không thuê bất kỳ ai.

Flexner đã tìm gặp Veblen để nhắc lại thỏa thuận ban đầu của họ. Veblen quyết định qua mặt Flexner đến gặp thẳng ban giám đốc IAS, nhưng kết quả ngược lại mong đợi, bởi vì họ ủng hộ Flexner. Flexner tiếp tục phải hướng Veblen trở lại đúng sứ mệnh của IAS: tập trung vào nghiên cứu chứ không phải giảng dạy. Cuộc khủng hoảng mang tính chính trị diễn ra bởi vì Veblen thích sự xao nhãng này. Ông ấy thích kiểu nhiều người cùng lúc nghiên cứu những ý tưởng của mình.

Sự tập trung của Einstein

"Chúng ta là nô lệ của phòng tắm, tủ lạnh, xe hơi, radio, và hàng triệu thứ khác", Leopold Infeld, một đồng nghiệp của Einstein tại IAS, đã nói như thế[4]. Einstein hoàn toàn tin vào điều này và tối giản mọi thứ trong cuộc sống. Einstein không mang vớ, không cắt tóc, không mặc pajamas (áo ngủ). Văn phòng làm việc của Einstein đặc biệt lộn xộn bừa bộn, bởi vì ông cho rằng dọn dẹp làm mất thì giờ quý báu và, quan trọng hơn, làm mất sự tập trung của ông.

Người vợ thứ hai của Einstein, bà Elsa Lowenthal, làm mọi thứ giúp ông, để ông có thể tập trung vào công việc của mình. Bà không hề yêu cầu ông điều gì cả. Vào một buổi chiều muộn, hai vợ chồng Einstein đang ở cùng với một cặp vợ chồng khác, thì người vợ kêu chồng bà ấy đi lấy cái áo choàng giúp mình. Elsa bị sốc: "Tôi chưa bao giờ kêu ông Giáo sư làm việc đó cả", bà Elsa kể[5].

Khi bà Elsa qua đời vì bệnh tim và thận, Einstein đi lang thang xung quanh ngôi nhà của mình như một đứa trẻ lạc đường. Ông đã quá tập trung vào công việc đến nỗi không biết lo liệu việc nhà ra sao.

Einstein có khuynh hướng bị bệnh đãng trí bác học đến nỗi quên cả đường về nhà. Có một lần, ông gọi lên văn phòng hiệu trưởng

Đại học Princeton và hỏi người tiếp tân có biết tiến sĩ Einstein sống ở đâu không. Cô ta trả lời rằng không thể cung cấp thông tin như thế cho người lạ. Ông bèn giải thích ông chính là tiến sĩ Einstein, và ông quên đường về nhà nên mới hỏi.

Einstein và Elsa mua một ngôi nhà nhỏ ở Princeton, ở số 112 đường Mercer, gần IAS để ông có thể đi bộ đến chỗ làm việc khi thời tiết cho phép. Những bước đi của ông trở thành biểu tượng tại Princeton. Ông hay tản bộ trên lề đường có bóng cây rợp mát, chìm đắm trong suy nghĩ. Ông nói mình giải quyết được nhiều việc nhất trong những lần tản bộ như vậy. Ông quá tập trung vào những thí nghiệm trong đầu đến nỗi thường không để ý bất kỳ việc gì xung quanh.

Những du khách nhận ra ông đang đi bộ từ nhà đến chỗ làm việc. Họ đến gần và đôi khi xin chụp hình chung với ông. Ông hòa nhã dừng bước và cho phép họ chụp, sau đó bước đi không một lời, giống như chưa có việc gì từng xảy ra, giống như ông chưa bao giờ nhận biết sự tồn tại của những du khách đó.

Sự hão huyền trong ngành vật lý

Einstein khét tiếng là người đãng trí. Lúc còn là một người cấp bằng sáng chế ở Zurich, Thụy Sĩ, sự lãng đãng mơ màng của ông đã dẫn đến một lý thuyết đặc biệt – thuyết Tương đối. Vì thế, rất khó cho bất kỳ người quản lý nào có thể buộc ông phải quay lại công việc chính khi ông đang trong trạng thái mơ màng đó. Einstein chưa bao giờ chấp nhận xuất hiện ở một buổi thuyết trình nào mà ông không ưng ý, cho dù được chính IAS sắp xếp. Sau khi được IAS bổ nhiệm, ông yêu cầu Flexner tách bạch công việc của mình ở IAS và Viện Công nghệ California (Caltech). Flexner đâm ra lo lắng, nhưng vẫn trả lời bằng giọng điệu khá điềm đạm, rằng để cho IAS phát triển, lẽ ra đã cần Einstein tập trung toàn lực tài năng của ông. Ông nói thêm Einstein sẽ phát huy được năng lực nếu ông ấy làm việc ở một nơi và tập trung cho một dự án.

Flexner nói đúng. IAS cần Einstein vì uy tín của viện, vì tính nhân đạo, và cũng nhằm chiêu mộ những nhà khoa học khác, mặc dù rất có thể Einstein sẽ làm việc tốt hơn ở Caltech. Ông lẽ ra đã có cơ hội làm việc với các nhà vật lý Millikan và Feynman, thay vì bị cô lập và bị các nhà toán học ở IAS loại ra khỏi nhóm.

Einstein có một lần đãng trí gây lúng túng cho đồng nghiệp vào năm 1941, vào thời kỳ đen tối nhất của Thế chiến thứ hai, khi đó

ông có trao đổi công việc với nhà khoa học về thần kinh học lập dị Wilhelm Reich. Reich viết thư cho Einstein nói rằng ông đã khám phá ra một loại năng lượng sinh học hiệu quả, không giống với bất kỳ loại năng lượng nào hiện tại, có thể được dùng để "chống lại cơn bệnh dịch của chủ nghĩa phát xít"[6]. Reich tuyên bố ông ấy chưa công bố phát hiện này, bởi vì ông có những "trải nghiệm không tốt" với các nhà vật lý truyền thống.

Bất kỳ người nào khác cũng sẽ đều nghi ngờ về một loại năng lượng sinh học vô tận chưa từng được biết đến, chỉ có Einstein hiểu vì ông đã phát hiện một loại năng lượng mới thông qua phương trình $E = mc^2$. Trọng lượng có thể biến thành năng lượng. Điều này dẫn đến việc tách hạt uranium thành hai nguyên tử nhỏ hơn mà tổng trọng lượng của hai hạt lại nhỏ hơn nguyên tử mẹ, giải phóng một nguồn năng lượng khổng lồ có thể tạo ra một vụ nổ nguyên tử. Bên cạnh đó, Einstein cũng muốn chiến thắng trong cuộc chiến với Đức Quốc Xã.

Họ gặp nhau nhiều lần tại nhà của Einstein ở Princeton và nói chuyện với nhau hàng giờ. Họ làm việc khá hợp nhau trong nhiều năm. Einstein tạo một thiết bị thí nghiệm để kiểm chứng nguồn năng lượng của Reich và phát hiện đó chỉ là một loại điện từ đơn giản mà thôi. Sau khi giải thích cho Reich hiểu rằng chẳng có gì bất thường đằng sau lý thuyết của ông ấy, Einstein nghĩ đến đó là kết thúc công việc hợp tác.

Reich tiếp tục cho in ra một quyển sách mang tên The Einstein Affair, trong đó Reich mô tả những cuộc trao đổi và làm việc giữa họ với nhau, và ngụ ý Einstein ủng hộ lý thuyết của mình. Mặc dù Einstein trả lời lý thuyết của Reich chưa có sự tin tưởng của ông[7], nhưng ông vẫn bị điều tiếng bởi việc công bố không chính thức tai tiếng này của Reich. Những nhà vật lý khác ở Princeton cười cợt sau lưng ông vì điều này.

Sự xao nhãng trị giá hàng tỷ đô-la

Buộc thiên tài phải tập trung duy nhất vào những mục tiêu đã được thiết lập trước đó cũng có nghĩa là họ sẽ lỡ hẹn với những thành tựu gây ngạc nhiên trong những lĩnh vực khác. Đa số những thành tựu sáng chói này đều đến từ những lần mơ hồ lãng đãng của thiên tài về một chủ đề gần với chủ đề mà họ được giao nhiệm vụ, như Einstein khi làm việc trong văn phòng sáng chế.

Lãnh đạo không muốn cưỡng ép quá trình tư duy của thiên tài. Một phần công việc quan trọng của một lãnh đạo là giải phóng

suy nghĩ của thiên tài. Một số sự xao nhãng có thể là chìa khóa dẫn đến một thành tựu lớn, đáng giá hàng tỷ đô-la.

Thử điểm lại một số ngành kinh doanh lớn bắt nguồn từ những xao nhãng tình cờ. Starbucks khởi đầu là một nhà bán sỉ hạt cà phê và những dụng cụ pha chế espresso. Bán lẻ cà phê nóng và mới ra lò là mới nghĩ ra sau này. Twitter cũng chỉ là một dự án bên lề mang tính thử nghiệm của công ty Odeo. 3M mở rộng kinh doanh bởi vì một trong những đại diện bán giấy nhám của họ nhận thấy có thị trường lớn cho những loại keo dán không vĩnh viễn. Sự mày mò này dẫn đến sự ra đời của những loại băng keo dán như Scotch và loại giấy ghi chú Post-it nổi tiếng.

Cái khó khi dẫn dắt thiên tài là phải cân bằng giữa sự tự do xao nhãng và sự tập trung vào công việc chính. Thiên tài sẽ hoàn thành công việc tốt hơn nếu tập trung vào dự án trong tầm tay, nhưng thi thoảng sự xao nhãng của họ lại đem đến những kiến thức có giá trị mở ra một lĩnh vực khác. Cho nên, thật ra có một số con sóc cũng đáng để rượt đuổi. Vấn đề là phải biết được sự khác nhau.

Xao nhãng và sáng chế

Đa số lãnh đạo không thể phân biệt được một ý tưởng mang tính sáng chế của thiên tài và một sự xao nhãng làm mất công sức của họ. Thiên tài đứng giữa hai kẻ thù đang đánh nhau. Một bên là hằng hà sa số những xao nhãng không có giá trị và một bên là sáng chế sẽ đem lại cuộc cách mạng cho tổ chức. Lãnh đạo không thể nói trước được "mèo nào cắn mỉu nào".

Bên nào cũng muốn gây sự chú ý với thiên tài. Điều này có thể khiến cả thiên tài và lãnh đạo bị tê liệt, và năng suất làm việc cũng bị đình trệ. Thách thức nằm ở chỗ làm sao quyết định ý tưởng nào là sáng chế và ý tưởng nào là sự xao nhãng làm tổn hao công sức và tiền bạc. Hai thí nghiệm dưới đây sẽ giúp lãnh đạo phân biệt:

1. Người đứng sau ý tưởng đó có sử dụng tiền riêng của họ để biến ý tưởng thành sản phẩm thật? Khi người đó phải sử dụng nguồn lực riêng để triển khai ý tưởng, họ trở thành người phê bình khó chịu hơn.

2. Ý tưởng đó có thúc đẩy nhiệm vụ chính của lãnh đạo hay không? Ý tưởng đó có đưa những gì dự án đang thực hiện lên một đẳng cấp cao hơn hay không? Bằng việc bán cà phê nóng tại các cửa hàng bán lẻ, Starbucks đã tìm thấy những khách hàng tiềm

năng tốt nhất để bán hạt cà phê và máy pha espresso. Nhiệm vụ chính của Starbucks là khuyến khích uống cà phê. Mục tiêu trước mắt của họ là bán thêm được nhiều máy pha espresso và hạt cà phê chất lượng cao. Bán cà phê nóng tại các điểm bán lẻ hiện tại chưa đáp ứng ngay mục tiêu trước mắt của Starbucks, nhưng lại đáp ứng mục tiêu chính của họ. Trước sau gì, việc này cũng đáp ứng mục tiêu chính bởi vì họ sẽ bán thêm được hạt cà phê ở các điểm bán lẻ.

Odeo được thành lập trên nguyên tắc gia tăng kết nối giữa các cá nhân với nhau. Twitter đã làm điều này tốt hơn bất kỳ những cố gắng khác của Odeo. Odeo nhận thấy Twitter đáp ứng được mục tiêu chính tốt hơn bất kỳ những gì họ đang thực hiện, vì thế họ chấp nhận Twitter. Odeo có khả năng ưu tiên những dự án liên quan đến mục tiêu chính của mình hơn những dự án khác.

Năm câu hỏi giúp lãnh đạo chọn ra những ý tưởng tốt

Năm câu hỏi này có thể giúp lãnh đạo và thiên tài đánh giá liệu một ý tưởng có đáng được theo đuổi hay không. Chúng được mô tả trong sơ đồ bên dưới.

1. Cách tiếp cận có mang tính sáng tạo hay không? Vấn đề có thể là một thứ đã bị tấn công nhiều lần trước đây, nhưng nếu hướng tiếp cận không mới lạ, ý tưởng đó không chắc thành công. Một cách tiếp cận cũ sẽ không thành công, bởi vì sở hữu trí tuệ có thể đã tồn tại. Chúng ta có thể đang làm giùm công việc cho người khác. Jac Nickoloff, một nhà nghiên cứu trong phòng thí nghiệm, đã đưa ra một lời nhận xét thực tế khó chịu rằng người ta có thể tiết kiệm cả một tháng trời làm thí nghiệm bằng cách tìm kiếm trên Internet trong một buổi tối. Chúng ta có thể sẽ ngạc nhiên khi bỏ ra bao nhiêu công sức để lặp đi lặp lại những thí nghiệm mà người khác đã chứng minh thí nghiệm đó là sai. Chúng ta có thể tìm thấy những thất bại đó, nếu bỏ thời gian để tìm kiếm, đó là lý do tại sao Einstein công bố những kết quả không thành công của những thí nghiệm của ông. “Một cánh cửa đóng” vẫn là những dữ liệu quan trọng đối với người khác.

2. Ý tưởng có khả thi hay không? Ý tưởng mới có thể nằm ngay rìa của sự khả thi, nhưng nhất thiết phải khả thi. Ví dụ, một chuyến du hành lên sao Hỏa là khả thi, nhưng sao Kim có bầu khí quyển đầy axít sulfuric bị đốt nóng lên đến 466oC, nóng đến nỗi có thể làm chì bị nóng chảy. Nếu một người nào trong nhóm đề xuất một ý tưởng tương đương với việc du hành đến sao Kim, tôi hẳn sẽ không phê chuẩn ý tưởng đó.

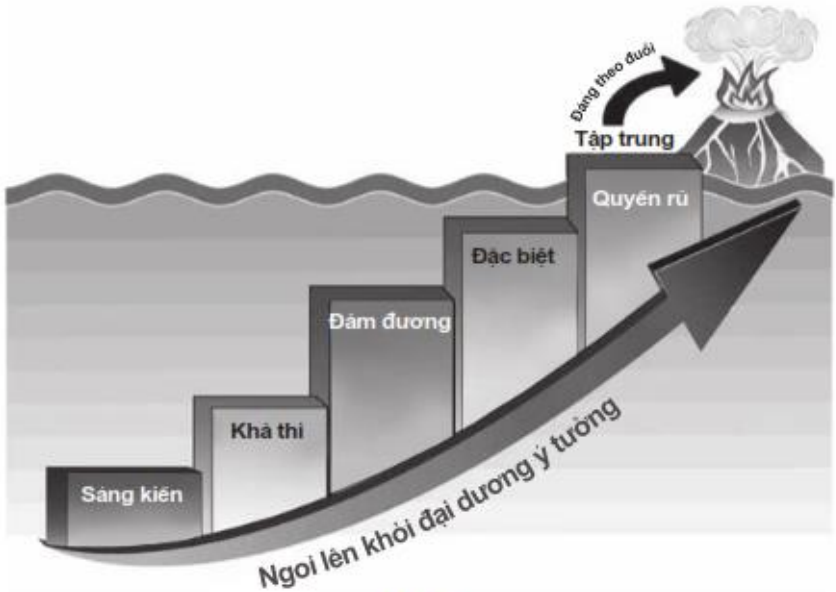
3. Nhóm làm việc có đủ khả năng đảm đương nổi ý tưởng hay không? Trừ khi doanh nghiệp hay nhóm làm việc có người hậu thuẫn như Bill Gates, lãnh đạo phải chọn những ý tưởng có thể khai thác được bằng nguồn lực đang có của mình. Lãnh đạo có thể đặt cược mọi thứ vào ý tưởng giống như Raytheon đã làm đối với chiếc lò vi sóng. Nếu không đủ dữ liệu để kêu gọi thêm vốn đầu tư trong khi lại mở rộng mọi thứ đang có, ý tưởng đó có khả năng hủy diệt cả doanh nghiệp.

4. Ý tưởng có đủ riêng biệt để không làm tổn hại những nỗ lực khác hay không? Tìm hiểu ý tưởng phải đi đôi với chi phí cơ hội thấp. Nếu ý tưởng thất bại, dự án chính không được bị tổn hại đến mức không thể khắc phục. Không ai phải bị đuổi việc bởi vì nhóm làm việc khai thác một ý tưởng mới.

5. Ý tưởng có quyến rũ hay không? Làm sao để đánh giá sự quyến rũ của một ý tưởng? Có hai loại quyến rũ khác nhau. Một thứ tôi gọi là thoang thoảng trước mũi. Khi ai đó giải trình ý tưởng với lãnh đạo, lãnh đạo nghe có vẻ hợp lý và nói: "Tất nhiên! Lẽ ra tôi nên nghĩ đến điều đó!". Cách tiếp cận mặc dù mới lạ nhưng phải đảm bảo cả nhóm hiểu được, chứ không chỉ thiên tài mới hiểu. Mọi người đều nhìn thấy ngay ý tưởng đó như thế nào. Ý tưởng đó giống như một câu chuyện đùa dễ hiểu. Mọi người đều hiểu, và đem đến nụ cười trên mặt mọi người.

Loại quyến rũ thứ hai thuộc về thế giới bên kia. Giống như hiện tượng nhật thực, làm mình có cảm giác nhỏ bé trước vũ trụ. Phản ứng đối với loại quyến rũ này là nỗi khiếp sợ về độ lớn của kiến thức, một cảm giác có tính chất thần thánh. Ý tưởng vượt khỏi khả năng thông thường của nhóm, và nhóm sẽ cảm thấy khoan khoái là một phần của ý tưởng. Ý tưởng đó được nhóm đón nhận như khi gặp một kỳ quan hay giống như bước vào chiêm ngưỡng vẻ đẹp của nhà nguyện Sistine ở Vatican.

Sự quyến rũ kiểu thần thánh này có thể mọc rễ ngay trong tim của lãnh đạo và khó mà từ bỏ được nếu ý tưởng thất bại. Loại quyến rũ này khá hấp dẫn. Cả lãnh đạo lẫn thiên tài đều có thể kết duyên với ý tưởng này và sống trọn đời với chúng kể cả lúc mạnh khỏe hay ốm đau, bất kể ý tưởng có thật sự giúp ích cho doanh nghiệp hay không. Công việc của lãnh đạo là giúp thiên tài vượt qua vẻ đẹp quyến rũ của những phương trình để tập trung vào những điều thật sự giúp được nhóm. (Xem Hình 9.1)



Hình 9.1

Một lần nữa, sự cân bằng là điều tối thượng khi dẫn dắt thiên tài. Cho phép thiên tài theo đuổi sự xao nhãng dẫn đến làm loãng nhiệm vụ chính và khiến mất đi sự gắn kết của nhóm. Không chỉ làm cho dự án ban đầu không thể hoàn thành, thiên tài cũng không bao giờ bắt được bất cứ ý tưởng nào mà họ chạy theo.

Mặt khác, buộc thiên tài phải tập trung quá mức sẽ ngăn cản sự sáng tạo của họ, và họ không thể tạo ra được những đột phá. Việc sử dụng năm câu hỏi vừa mới được đề cập để kiểm chứng các ý tưởng trước khi khai thác cũng có thể là một bài tập rèn luyện sự tập trung, khi lãnh đạo chọn lựa cẩn thận ý tưởng để thực hiện. Những câu hỏi này sẽ giúp cho lãnh đạo xác định ý tưởng nào có khả năng đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Thiên tài khá dễ dàng bị xao nhãng khỏi dự án đang thực hiện, bởi vì bản chất của họ là vậy. Cho dù họ thông minh đến chừng nào, họ cũng không thể nghiên cứu tất cả mọi thứ. Bởi vì một số xao nhãng có khả năng mở ra một chân trời mới, chọn lựa sự xao nhãng nào để theo đuổi có lẽ là quyết định quan trọng nhất mà bất cứ lãnh đạo nào cũng phải làm.

BÍ KÍP

Lãnh đạo giỏi bỏ mặc những con sóc; lãnh đạo xuất sắc sẽ chọn lựa cẩn thận con sóc nào nên rượt theo.

10

Nguyên tắc 8: Hòa hợp con tim và khối óc

Cho dù chúng ta suy nghĩ về điều gì, cho dù chúng ta cố gắng hết sức để trở thành người theo chủ nghĩa khắc kỷ (duy trì ý chí hòa hợp với thiên nhiên) và chuyên nghiệp, cảm xúc cũng có khả năng kiểm soát cuộc sống của chúng ta và của thiên tài. Đối với thiên tài, để có thể phát huy tối đa năng lực, trái tim cần phải hòa hợp với khối óc. Nếu trái tim bị bồn chồn, tâm trí sẽ bị xao nhãng và thiếu sáng tạo. Trí tuệ của họ sẽ bị nhốt trong sự hỗn loạn của cảm xúc, không thể tự do rong chơi đi qua những cảnh đẹp của trí tưởng tượng.

Hiểu được điều này, Flexner tỏ ra là người có nhiều lòng trắc ẩn. Có lẽ ví dụ hay nhất là việc ông đã kiên nhẫn theo đuổi nhà vật lý và toán học nổi tiếng người Đức, Hermann Weyl, như đã kể ở những chương trước. Weyl có một người vợ Do Thái mà ông hết mực yêu thương. Mặc dù ông là người rất ái quốc, nhưng ông tỏ ra lo lắng khi Đức Quốc Xã lên nắm quyền. Khi lần đầu tiên Flexner mời ông về IAS năm 1932, Weyl đang là trưởng khoa Toán tại Đại học Göttingen, nơi được xem là trường toán giỏi nhất thế giới. Weyl chấp nhận lời mời của Flexner, nhưng rồi từ chối, rồi lại chấp nhận trở lại.

Flexner rất cảm động, và ban giám đốc IAS cũng đã chấp nhận sự bổ nhiệm này. Năm 1933, ngay trước khi chuẩn bị để sang Mỹ, mẹ vợ của Weyl mất vì bệnh cúm. Weyl gọi cho Flexner nói rằng ông ấy cảm thấy nên ở lại Đức.

Sau đó, Weyl giải thích ông hy vọng mình có thể tác động đến đường lối chính trị mà nước Đức đang theo đuổi. Phe Đức Quốc Xã nhanh chóng lên nắm quyền. Weyl quá ngây thơ khi nghĩ rằng

bản thân có thể ngăn cản họ lên nắm quyền bính tại Đức. Bị mắc kẹt giữa một bên là tình yêu quê hương và trường đại học danh tiếng của mình, một bên là tình yêu đối với người vợ Do Thái, ông bị suy sụp tinh thần nặng nề và phải nhập viện tại Zurich, Thụy Sĩ.

Ban giám đốc IAS bị xúc phạm vì lời từ chối của Weyl. Họ hủy bỏ đơn bổ nhiệm trước đó của Weyl tại IAS. Thay vào đó, họ chuyển vị trí của Weyl cho John von Neumann, người đóng vai trò chính trong việc phát triển máy tính.

Trong thời gian Weyl nằm bệnh viện, Đức Quốc Xã đã giải tán khoa Do Thái học tại Đại học Göttingen, và đa số những giảng viên còn lại của trường đã từ chức để phản đối. Trở về Đức khi chương trình toán của Göttingen bị cắt xén khá nhiều, Weyl còn khắc khoải vì sự nguy hiểm chực chờ người vợ Do Thái của ông. Ông đã nhận thấy lẽ ra ông phải rời khỏi Đức để bảo vệ cho vợ mình, nhưng ông đã kéo dài quá lâu.

Ông đã liên lạc đến nhiều trường đại học, nhưng không nơi nào còn chỗ cho ông, bởi vì lúc bấy giờ quá nhiều nhà khoa học giỏi của Đức cũng rời khỏi Đức. Ông còn giữ liên lạc với Veblen, người đã cho Flexner biết Weyl trở nên tuyệt vọng vì sự an nguy của vợ mình.

Flexner tỏ ra rộng lượng giới thiệu cho Weyl một vị trí khác tại IAS, và Weyl chấp nhận ngay. Weyl và gia đình có thể rời Đức mà Đức Quốc Xã không hay biết gì về lời mời của Flexner. Ba năm sau, Weyl viết thư cho Flexner: "Hằng năm, khi chúng tôi rời khỏi Princeton (trong kỳ nghỉ hè), vợ tôi và tôi lại nhớ chúng tôi đã nợ ông rất nhiều, ngài Flexner thân mến"(1).

Flexner không có một ác cảm gì đối với Weyl dù bị ông ấy từ chối. Flexner đã không bị lời từ chối của Weyl trước đây mà làm khó dễ Weyl, ngược lại đã cứu vợ của Weyl khỏi cuộc thảm sát người Do Thái của Đức Quốc Xã. Sự rộng lượng và tha thứ của Flexner đã giúp ông duy trì được mối quan hệ với Weyl cho dù sau khi Weyl thay đổi ý định và từ chối IAS.

Cô đơn trong tối thứ Sáu

Vào một buổi tối muộn thứ Sáu, tôi sửa soạn rời khỏi tòa nhà trung tâm y tế, tôi nhìn thấy một trong những giảng viên nổi tiếng về tim mạch của mình, người góp phần sáng chế ra phương pháp thay thế van tim mới, đứng lóng ngóng ở phòng ER. Tôi biết

ông ấy đã làm việc suốt đêm qua. Tôi hỏi vì sao giờ này ông ấy vẫn còn ở đây.

"Tôi vừa có một cuộc cãi vã dữ dội với vợ tôi. Tôi không biết làm sao để bắt chuyện lại với bà ấy, và tôi nghĩ nên ở lại bệnh viện này hơn là về nhà", ông ấy trả lời.

Trời, đó là câu trả lời quá thật thà. Tôi dừng xe và ngồi xuống bên ông ấy. Tôi cố gắng giải thích cho ông ấy hiểu làm việc ca đêm nhiều quá ông không giúp được gì cho bệnh nhân đâu. Và nếu làm việc lâu quá ở bệnh viện, ông ấy lại càng làm cho khoảng cách giữa ông ấy và vợ thêm xa cách. Ông ấy không thể giải quyết vấn đề này bằng cách tránh gặp vợ. Im lặng chỉ là trì hoãn tranh cãi, chứ không giải quyết được vấn đề.

Chúng tôi nói về sự mệt mỏi có thể khiến ông mất đi tính sáng tạo. Bệnh nhân đến tìm ông bởi vì ông có những phương pháp sáng tạo để chữa bệnh tim cho họ. Nếu ông ấy gặp vấn đề ở nhà và ở lại bệnh viện để trốn tránh nỗi đau do những xung đột trong đời sống hôn nhân, ông ấy sẽ bị xao nhãng và mệt mỏi, không còn là một bác sĩ mà bệnh nhân trông đợi nữa. Bệnh nhân cần sự thông thái của ông để sống sót, và ông lại không đủ tập trung để giúp họ. Ông ấy thở dài và quyết định trở về nhà đêm hôm đó. Sau đó, họ đồng ý tìm sự tư vấn để giải quyết vấn đề hôn nhân, và để khôi phục lại sự hòa hợp giữa con tim và khối óc của ông ấy.

Thiên tài cần một nhóm làm việc

Những thành tựu lớn ngày nay hầu hết được thực hiện bởi một nhóm nhiều thiên tài và được nhiều người khác hỗ trợ. Hình ảnh một thiên tài nhốt mình đằng sau cánh cửa dưới một tầng hầm tăm tối làm ra những thành tựu công nghệ hầu như không còn được nghe nhắc đến thời nay nữa. Ngày xưa, một thiên tài có thể che giấu những cá tính bất thường, bởi vì ông ấy hầu như làm việc một mình. Newton, theo nhiều người mô tả, là một người khó chịu và hay giận dữ, nhưng do ông ấy chỉ làm việc một mình với hệ thống toán học nên có thể chấp nhận được.

Ngày nay, những thành tựu trong ngành vật lý được những nhóm khá đông các thiên tài thực hiện, mỗi người phụ trách một phần nhỏ nhưng cực kỳ sâu. Thái độ giận dữ, bắt nạt và ích kỷ không thể che giấu được với cách làm việc như vậy, và bất cứ ai có tính khí như thế đều có thể làm cho nhóm sụp đổ. Vì ngày nay, đa số thiên tài phải làm việc chặt chẽ với nhau để tạo ra những thành tựu thật sự, việc giao tiếp, thành thật và quan tâm đến nhóm làm

việc của mình là quan trọng hơn bao giờ hết. Tất cả những đặc tính này đều xuất phát từ trái tim nhiều hơn từ lý trí.

Một thiên tài phải mang trong người niềm đam mê có thể được khơi dậy trong công việc. Nhiệm vụ của lãnh đạo là tạo ra mồi lửa giúp đốt ngọn lửa đam mê đó. Để thành công, thiên tài phải có cá tính, và lãnh đạo phải có khả năng chạm đến bên trong để đánh thức cá tính đó.

Để thiên tài có thể thực hiện một cú nhảy vọt, họ phải quan tâm đến vấn đề của mình một cách sâu sắc và đầy cảm xúc. Thiên tài cần có sự tự do trong tư duy, cho dù tư duy đó ngớ ngẩn và nguy hiểm đến nhường nào. Sự tự do này chỉ có được khi họ làm việc trong một môi trường ấm áp và tương trợ, ở đó chấp nhận những lối suy nghĩ cấp tiến.

Galileo đã mất đi nhiều sự sáng tạo sau khi bị đe dọa sẽ bị tra tấn nếu ông ấy tiếp tục nghiên cứu quỹ đạo xoay của Trái Đất quanh Mặt Trời. Sức sáng tạo mạnh mẽ của Einstein bùng nổ, gần như là bất thường nhất trong lịch sử, khi ông ấy làm việc ở văn phòng sáng chế tại Zurich, Thụy Sĩ, có bạn bè xung quanh, và trong không khí làm việc thân tình, ấm áp và tình yêu nồng nàn của người vợ đầu tiên, bà Mileva.

Lắng nghe Mary

Robert Cade, người sáng chế ra Gatorade, một loại nước uống mùi trái cây dành cho vận động viên giúp bổ sung carbohydrate cho cơ thể, là một ví dụ về một thiên tài hạnh phúc. Ông ấy là người đầu tiên thừa nhận những phát hiện hay nhất của ông đến từ những cuộc trò chuyện với vợ mình, bà Mary, người không hề biết gì về chức năng của thận, chuyên ngành của ông.

Khi ông nghỉ giải lao ở văn phòng, ông tản bộ đến sân tập để xem các vận động viên Đại học Florida Gators tập luyện bóng bầu dục. Mùa hè ở Florida khiến người ta có cảm giác như ai trùm một tấm mền nhúng nước nóng lên đầu mình vậy. Rất khó thở và vã mồ hôi đầm đìa, nhưng mồ hôi lại không bao giờ bốc hơi. Các cầu thủ uống rất nhiều nước mỗi lần tập luyện, nhưng Cade để ý thấy họ không hề đi tiểu sau đó. Ông ấy đã hỏi một câu mà nổi tiếng đến bây giờ: "Tại sao các cầu thủ không đi 'đái' sau khi tập luyện?"(2).

Sau khi lấy mồ hôi của các cầu thủ và phân tích xem họ bị mất loại muối nào, Cade đã phát hiện các cầu thủ mất gần chín ký chất lỏng mỗi trận đấu, và họ không chỉ mất muối sodium mà còn mất

muối kali. Bởi vì chỉ uống nước không thì chưa đủ duy trì lượng máu và sức bền trong trận đấu, Cade nhận thấy cầu thủ cần phải bổ sung sodium và cả muối kali, và họ cần đường glucose để hấp thu các loại muối đó.

Hứng thú với viễn cảnh cung cấp cho các cầu thủ đội Florida một nguồn năng lượng mới, Cade và nhóm của mình đã tạo ra loại nước uống thể thao đầu tiên, và thử nghiệm với các cầu thủ sinh viên năm thứ nhất. Mặc dù loại nước uống này duy trì sức bền cho cầu thủ, nhưng không một ai chịu uống, bởi vì "nước này có vị như nước rửa bồn cầu", Dana Shires, một trong những thành viên của nhóm làm việc nói.

Một buổi chiều, Cade đề cập với vợ mình, bà Mary, về chuyện các cầu thủ không chịu uống thứ nước ông sáng chế để bù muối khoáng bởi vì vị của nước đó kinh tởm quá. Bà ấy đưa ra một ý tưởng là pha thêm loại nước chanh bán ở các cửa hàng bách hóa vào, và thế là Gatorade ra đời!

Gatorade đã tạo ra sự khác biệt vào năm 1965 trong mùa giải Florida đấu với LSU. Thi đấu dưới nhiệt độ 38,8°C, đội LSU gần như kiệt sức trong hiệp hai, nhưng đội Florida thì vẫn sung sức. Họ quay trở lại hiệp hai và thắng trận đó. Huấn luyện viên của Florida tin rằng Gatorade đã tạo ra sự khác biệt, ông ấy yêu cầu Cade và nhóm của ông ấy sản xuất thêm đủ nước khoáng này cho toàn đội trong suốt mùa giải.

Đội Florida Gators củng cố danh tiếng trên toàn quốc như một đội không bao giờ biết mệt khi họ vượt lên để thắng trận chung kết năm 1967 ở giải Orange Bowl với đội Georgia Tech. Bobby Dodd, huấn luyện viên của Georgia Tech, bị yêu cầu giải thích về trận thua này tại một buổi họp báo sau trận đấu, ông nói: "Chúng tôi đã không uống Gatorade"[3].

Khoa cũ của tôi và Đại học Florida vẫn còn hưởng lợi từ tài năng của Cade. Tiền bản quyền cho Gatorade lên đến hàng tỷ đô-la. Tiền này được Cade đem tài trợ cho việc nghiên cứu sinh học và đào tạo những nhà khoa học trẻ nghiên cứu về bệnh thận.

Mặc dù tiến sĩ Cade qua đời năm 2007, nhưng vợ của ông, bà Mary, vẫn tham dự hầu hết những hoạt động xã hội của Đại học Florida. Tại một buổi tiệc lớn kỷ niệm sự ra đời của Gatorade, tôi chồm lên hỏi Mary: "Không có bà, sẽ không có điều này".

Bà ấy cười và nói: "Tất nhiên, Gatorade vẫn tồn tại. Một người nào

đó khác sẽ làm điều đó thôi mà".

Tôi không đồng ý. Hầu hết thiên tài làm những điều không hiển nhiên thấy được. Mary cũng đóng góp không kém vào công ty tỷ đô-la này như Bob đã làm. Ông ấy leo lên gần đỉnh núi, nhưng chính bà đã đẩy ông lên tới đỉnh núi. Tôi cảm thấy bị thuyết phục bởi mối quan hệ của Bob Cade với bà Mary, đã tạo điều kiện cho ông đạt được nhiều hơn những gì ông có thể làm nếu ở một mình. Mary đã đem đến sự tương trợ và sự tự do để sáng tạo. Bà đã chú ý nghe Bob nói về khó khăn trong công việc. Bà đã thực hành kiểu lắng nghe tích cực mà không hề hay biết. Bob đã "phát tiết" bởi vì ông được sống và làm việc trong một môi trường tương trợ và đầy cảm xúc.

Tôi thường tự hỏi có bao nhiêu thiên tài mà lãnh đạo bỏ sót bởi vì họ không được làm việc trong một môi trường đầy cảm xúc. Một lãnh đạo xuất sắc sẽ nhận biết ai là thiên tài, sau đó tạo ra môi trường an toàn và đầy cảm xúc cho thiên tài đó làm việc. Một lãnh đạo xuất sắc sẽ phát hiện và phát triển thiên tài.

Mối tình của Einstein

Ngay cả Einstein cũng dễ bị ảnh hưởng bởi những cảm xúc, khiến ông có những hành vi bất thường và hạn chế sức sáng tạo của mình. Năm 1905, Einstein đưa ra thuyết lượng tử về tác động của quang điện, đã dẫn đến giải Nobel cho thuyết Tương đối nổi tiếng $E = mc^2$. Ông gọi khoảng thời gian đó là *Annus Mirabilis*, những năm tháng tuyệt vời trong tiếng Latinh, bởi vì ông có quá nhiều kiến thức đến nỗi không thể viết ra tất cả.

Những ý tưởng tuyệt vời cứ nảy nở trong bộ não của ông, hết cái này đến cái khác, nhanh đến nỗi ông chỉ có thể kịp viết nguệch ngoạc xuống những tờ giấy nháp trên bàn làm việc tại văn phòng sáng chế ở Bern. Einstein sở hữu một lượng kiến thức lớn kinh khủng. Ông say mê vẻ đẹp của những phương trình toán học, và yêu thích cách toán học mở đường vào vũ trụ. Năm tháng tuyệt vời đó xảy ra khi ông đang yêu say đắm bà Mileva Maric, một sinh viên vật lý ông gặp ở Đại học Bern.

Khi Einstein mơ màng và viết nguệch ngoạc lên những tờ giấy nháp trên bàn làm việc, ông đang ở trong tâm trạng mà sau đó ông gọi là "khoảnh khắc may mắn nhất của cuộc đời"[4]. Einstein hình dung một người đàn ông rơi xuống từ một tòa nhà, và mối quan hệ giữa người đó với vật thể mà người đó thả rớt sau khi rơi xuống. Einstein đã dùng hình ảnh này để xây dựng thuyết Tương

đối áp dụng cho trọng lượng.

Đối lập với sự bùng nổ sáng tạo đáng kinh ngạc, mười năm sau đó, khi ông và cuộc hôn nhân với bà Mileva bị đổ vỡ. Họ thường hay cãi nhau, khi ông trở nên quá nổi tiếng. Nhu cầu công việc đã lấy hết thời gian dành cho gia đình. Mỗi lần giao tiếp giữa ông và vợ chỉ là những căng thẳng và đắng cay.

Einstein đồng ý duy trì cuộc hôn nhân vì những đứa con. Mãi mãi là một nhà khoa học, ông đã liệt kê ra một danh sách những yêu cầu chi tiết để duy trì cuộc hôn nhân. Ông quy định bà ấy phải lau nhà, phục vụ ba bữa ăn cho ông, khước từ mọi cuộc nói chuyện riêng tư và hành vi thân mật. Bà ấy không được kỳ vọng Einstein dành thời gian cho bà hay phụ giúp bất kỳ việc vặt nào trong nhà. Bà ấy phải ngưng nói khi ông yêu cầu.

Đôi khi Einstein cũng hối hận vì những yêu cầu của mình. "Những người đàn ông chúng ta thật đáng trách, như một loài sinh vật phụ thuộc", ông viết thư cho người bạn Michele Besso(5).

Khi Mileva và Einstein ly thân, Besso cố gắng can dự để cứu vãn cuộc hôn nhân này. Sau khi ghé thăm Mileva tại Zurich năm 1916, ông đã viết thư cho Einstein, yêu cầu ông thử hàn gắn cuộc hôn nhân vào kỳ nghỉ hè này. Einstein đã không làm gì cả.

"Tôi dường như đã suy sụp tinh thần cũng như thể xác nếu cuối cùng tôi không tìm được sức mạnh để giữ cô ấy trong tầm tay", Einstein hồi âm(6).

Cuối cùng, Einstein cũng ly dị Mileva bằng một lời hứa sẽ để lại toàn bộ tiền thưởng giải Nobel cho bà ấy. Ông lại lập gia đình với một người em họ xa, Elsa Lowenthal năm 1919. Bà ấy chăm sóc nhà cửa, thanh toán các thứ tiền trong nhà, giữ cho ông đúng thời khóa biểu làm việc, và trên hết là không bao giờ phàn nàn. Bà ấy không bao giờ đòi hỏi bất cứ một điều gì ở ông và đồng ý được che chở bởi cái bóng của ông.

Sau một vài năm đầu tiên, cuộc hôn nhân này được cho là rất thuần khiết, không có yếu tố tình dục. Nhiều ý kiến tin rằng Einstein có nhiều mối tình khác trong thời gian hôn nhân này. Có thể ông có dan díu với người thư ký của mình, Betty Neumann. Einstein là một biểu tượng của sự lôi cuốn phụ nữ, không chỉ đối với các nhà khoa học đồng nghiệp. Trong một quyển sách về những lá thư của mình, Einstein đã mô tả sáu người phụ nữ mà ông có thể đã dan díu(7).

Elsa rõ ràng là không để tâm đến việc này. Bà ấy giữ ngôi nhà số 112 đường Mercer ở Princeton cho ông. Bà để cho ông có sự tự do y như hồi còn làm việc ở IAS.

Khi Einstein càng lớn tuổi, ông càng trở nên nổi tiếng về sự rộng lượng và hòa nhã. Những biểu hiện trong cuộc hôn nhân với Mileva không phải là bản tính của Einstein. Những hành vi của ông cho thấy áp lực và sự căng thẳng của trái tim có khả năng làm cho một trí tuệ xuất chúng như Einstein cũng bị ảnh hưởng nặng nề. Cho dù một thiên tài có những đức tính tốt cũng có thể bị giày vò bởi cảm xúc và dẫn đến những hành vi hung bạo. Trái tim tác động đến những gì bộ não suy nghĩ, và không ai trong chúng ta có thể vượt qua được quy luật đó, ngay cả Einstein.

Môi trường cảm xúc hình thành nên thiên tài

Khi còn làm việc ở văn phòng sáng chế, Einstein có nhiều bạn bè và khá tích cực, chấp nhận môi trường làm việc ở Bern. Người quản lý ông ở Bern là ông Friedrich Haller tốt bụng, để cho Einstein vùi đầu vào những tờ giấy nháp mà không hề can dự. Sau này, Einstein có nói: "Tôi đã ấp ủ được những ý tưởng tuyệt vời" ở đó[8]. Một trong những người bạn của ông ở Bern, Marcel Grossman, một người bạn học thời đại học giàu có, để cho Einstein ôn thi bằng tài liệu ghi chép của mình vì Einstein thường xuyên bỏ tiết. Khi Einstein hoàn thành chương trình đại học ở Bern và cần việc làm, Grossman đã tìm một công việc cho Einstein ở văn phòng sáng chế.

Michel Besso, người mà Einstein xem như bạn thân, đã ủng hộ về mặt cảm xúc cho ông. Ông ấy thúc giục Einstein tìm đọc về nhà triết học theo chủ nghĩa kinh nghiệm, Ernst Mach, người cho rằng chỉ có những đúc kết dựa trên thí nghiệm hoặc phân tích toán học là đáng tin cậy.

Einstein ngưỡng mộ "chủ nghĩa hoài nghi kiên định"của Mach. Einstein đặt ra cách hoài nghi không miễn cưỡng của riêng mình về triết lý coi trọng kinh nghiệm của Mach, và không bao giờ để cho cái tôi của mình thừa nhận bản thân ông sai. Ông luôn kiểm chứng những giả thiết của mình khá cẩn thận.

Làm việc ở văn phòng sáng chế đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển sự thiên tài của Einstein. Mặc dù công việc có hơi buồn chán, nhưng đòi hỏi sự tập trung cao vào những chi tiết và có trí nhớ phi thường, bởi vì các bằng sáng chế không thể xâm phạm cái của người khác. Công việc này cũng đòi hỏi kiến thức về

máy móc và toán học. Làm việc ở đây đã giúp cho bộ não của Einstein suy nghĩ cẩn thận và logic.

Sự đánh giá bằng sáng chế duy nhất còn "sống sót" của Einstein nằm trong hồ sơ của tòa án năm 1907. Văn phòng sáng chế Bern tiêu hủy các hồ sơ còn lại của Einstein sau khi ông đạt được sự nổi danh trên toàn thế giới. Trong hồ sơ duy nhất còn lại đó, Einstein đã từ chối cấp bằng sáng chế cho công ty AEG tại Berlin, Đức, cho chiếc máy biến đổi dòng điện, bởi vì "không chính xác, không đúng cách và chưa được chuẩn bị rõ ràng"(10). Sự chính xác trở thành một thương hiệu của Einstein.

Bằng cách giải quyết nhanh chóng những công việc ở văn phòng sáng chế, Einstein có thể dành nhiều thời gian trong ngày để tạo ra các phương trình toán học trên những tờ giấy nháp nhỏ mà ông dễ dàng giấu kín trong bàn mỗi khi người quản lý đi ngang qua. Văn phòng sáng chế không chỉ giúp cho ông suy nghĩ một cách chặt chẽ, giúp cải thiện lối sống ủy mị của ông phần nào, mà còn giúp cho ông có cơ hội suy nghĩ một cách tự do và không đứt quãng.

Do Einstein chưa hoàn thành chương trình tiến sĩ, nên những định kiến và mô hình giáo dục áp đặt lên ngành vật lý thời bấy giờ vẫn không làm hạn chế được ông. Về cơ bản, ông đã có được một vị trí nghiên cứu được trả lương trước khi ông trở thành giảng viên của trường đại học. Có lẽ vào thời gian tại văn phòng sáng chế ở Bern, Einstein ít bị gián đoạn hơn bất kỳ giai đoạn nào khác trong sự nghiệp của mình.

Một môi trường tương trợ như vậy đã cho phép tài năng của Einstein nở rộ. Chúng ta đồng ý rằng một thiên tài sinh ra với trí thông minh bẩm sinh vượt xa những người còn lại, nhưng lại không chú ý đến vai trò của môi trường sống và làm việc để thiên tài được lộ diện.

Sự nhất quán nội tại

Mục tiêu sau cùng của việc chăm sóc trái tim cho thiên tài là hướng họ đến sự nhất quán nội tại. Con tim và khối óc của họ phải được cân chỉnh cân bằng. Không một ai, kể cả thiên tài, có thể làm việc tốt khi cảm xúc và trí tuệ không hòa hợp. Sự lạc điệu về nhận thức có thể là một trở lực mạnh mẽ và đau đớn – mạnh mẽ bởi vì có thể làm thay đổi hành vi của những bộ óc vĩ đại nhất, và đau đớn bởi vì có thể làm tổn thương thiên tài tệ đến mức họ sợ đối mặt với những thách thức mà công việc đòi hỏi họ phải có.

Sự lạc điệu về nhận thức có thể khiến một thiên tài hành xử một cách kỳ lạ, làm hủy hoại cả nhóm làm việc. Chăm sóc trái tim cho thiên tài cũng có nghĩa là giúp họ tiến đến một trạng thái nhất quán nội tại, ở đó cảm xúc và trí tuệ của họ phải được cân chỉnh chính xác, hợp lý. Đó chính là "điểm ngọt" của sự sáng tạo.

Con người đã nỗ lực rất nhiều để duy trì sự nhất quán giữa môi trường bên trong và bên ngoài. Khi khối óc hoặc con tim không thoải mái với điều gì, chúng ta cố gắng buộc cái còn lại phải chiều theo. Nếu cảm xúc nói cho ta biết chúng ta muốn cái gì đó mà ta biết là không thể có, thì chúng ta sẽ đưa ra những lý do giải thích tại sao chúng ta thật sự không muốn điều đó ngay từ lúc đầu.

Một thí nghiệm nổi tiếng để kiểm tra sự lạc điệu trong nhận thức cho thấy chúng ta đã dối lòng. Thí nghiệm chia ra hai nhóm người và giao cho họ một nhiệm vụ chán ngắt[11]. Nhóm thứ nhất được trả 20 đô-la, nhóm thứ hai chỉ được trả 1 đô-la. Cả hai nhóm phải thuyết phục một người khác nữa ngoài nhóm rằng đây là một nhiệm vụ rất hấp dẫn sau khi họ đã làm xong và biết rằng công việc đó rất buồn tẻ. Sau khi cố gắng thuyết phục người khác, cả hai nhóm được yêu cầu đánh giá công việc của họ thật sự là hấp dẫn hay chán ngắt. Nhóm được trả 20 đô-la xếp công việc vào loại buồn tẻ, trong khi nhóm được trả 1 đô-la lại đánh giá công việc là vui vẻ.

Những nhà tâm lý học thực hiện thí nghiệm cho rằng nhóm được trả ít hơn làm vậy bởi vì họ cần có sự nhất quán nội tại để thuyết phục người khác công việc đó vui vẻ. Sự không thoải mái vì không có được sự hòa hợp giữa con tim và khối óc buộc họ phải nói dối chính mình và dẫn đến nói dối người khác. Trong khi đó, bởi vì nhóm được trả cao hơn được trả một cách hậu hĩnh để nói dối, nên họ không cần bất kỳ lý do nội tại nào để nói dối.

Sự lạc điệu về nhận thức là một vấn đề đối với thiên tài. Một thiên tài sẽ tìm kiếm sự hòa hợp nội tại, ngay cả nếu điều đó đồng nghĩa với việc thuyết phục bản thân tin vào một điều không đúng. Một thiên tài phải điều chỉnh cách nhìn hiện thực của bản thân để duy trì sự hòa hợp nội tại. Làm như vậy sẽ tạo ra thêm một lỗ hổng cơ bản, một con sâu máy tính, vào quá trình tư duy của thiên tài.

Không hòa hợp giữa con tim và khối óc của thiên tài sẽ sản sinh ra một sự lạc điệu nội tại làm hủy hoại khả năng trí tuệ của họ. Để chịu đựng sự lạc điệu đó, họ sẽ tự thuyết phục bản thân tin vào những điều không đúng. Cho phép những cảm xúc yếu mềm đó tồn tại dù chỉ một góc nhỏ trong tâm trí cũng sẽ làm giảm sức

mạnh của sức sáng tạo.

Một sự thiếu hòa hợp giữa con tim và khối óc, giữa cảm xúc và trí tuệ, có thể xảy đến từ một cuộc tình không hạnh phúc, hoặc sự thiếu tương trợ từ lãnh đạo. Sự lạc điệu trong nhận thức có thể xảy ra nếu trái tim của thiên tài bị cám dỗ bởi quyền lực hoặc sự giàu có, khiến thiên tài có những cư xử sai lệch. Trong trường hợp đó, trái tim của thiên tài dẫn dắt trí tuệ của họ làm những điều mà trí tuệ biết rằng điều đó phản tác dụng.

Cho dù thiên tài có nhận biết rằng những hành động này sẽ tổn hại đến mình về lâu về dài, họ vẫn không thể dừng lại, bởi vì họ đã cho phép sự lừa dối tồn tại trong tâm trí của mình. Họ chấp nhận sự sai lầm để duy trì sự hòa hợp của nhận thức.

Những phương pháp giải quyết sự lạc điệu nội tại

Giải quyết sự lạc điệu xuất phát từ sự mất cân bằng trong cảm xúc so với trí tuệ cần nhiều thời gian và kiên nhẫn, bởi vì đầu tiên phải tạo cho được một mối quan hệ với thiên tài để có thể xác định được họ bị bất hòa hợp ở vấn đề nào. Những cách để xây dựng mối quan hệ tin tưởng như sau:

• Quy trình tự đánh giá bản thân là bước quan trọng đầu tiên để tránh cho mình trở thành trung tâm của mọi vấn đề, để lãnh đạo có đủ tinh nhạy nhận biết vấn đề gì đang diễn ra bên trong thiên tài. Tự đánh giá làm cho lãnh đạo có thể thâm nhập vào cảm xúc của thiên tài.

• Lắng nghe một cách tích cực cho phép lãnh đạo trao đổi những vấn đề làm thiên tài phân tâm trước khi chúng trở nên trầm trọng. Bởi vì thiên tài khá bận rộn, việc lên lịch để làm việc với họ là một ý tưởng hay. Tôi luôn pha một loại thức uống nào đó cho họ – cà phê hay nước có gas không đường – bởi vì những hoạt động sinh lý như nuốt từ từ sẽ làm chậm nhịp tim và giảm căng thẳng.

Tôi thường đặt những câu hỏi "xa gần" để tránh tạo nên tâm lý phòng vệ. Thay vì hỏi một thiên tài về mối quan hệ của họ với người bạn đời, tôi thường hỏi họ những ngày cuối tuần có lãng mạn hay không. Thay vì hỏi về con cái của họ ra sao, tôi hỏi họ có hài lòng với trường học mà con họ đang học hay không. Hãy mở đầu chủ đề trao đổi bằng một câu hỏi không quá tọc mạch, và sau đó sử dụng cách đọc ngược thái độ của người trả lời và bám đuôi câu trả lời theo cách lắng nghe tích cực để thăm dò sâu hơn.

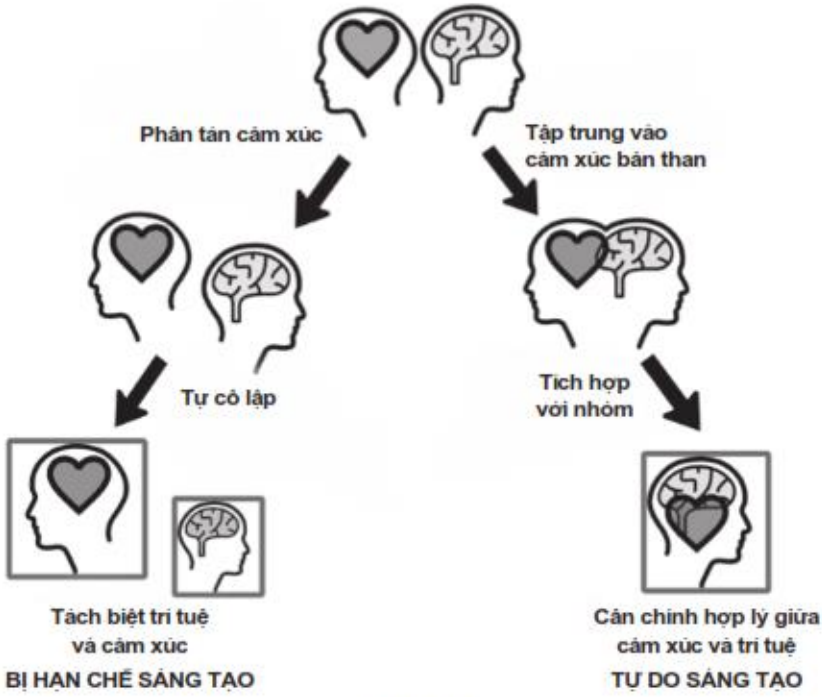
• Sự minh bạch của lãnh đạo rất quan trọng trong việc thiết lập

lòng tin từ một thiên tài để họ có thể cởi trói về vấn đề mà mình đang băn khoăn. Trừ khi thiên tài tin rằng lãnh đạo không giấu giếm một động cơ gì ngoài việc quan tâm họ, họ sẽ không cởi mở với lãnh đạo những vấn đề làm giảm sự sáng tạo của bản thân.

• Khuyến khích tạo ra mối quan hệ nhóm sẽ giúp thiên tài không cảm thấy cô đơn. Bằng việc sắp xếp trộn lẫn một cách hợp lý những tính cách khác nhau ở cạnh nhau, lãnh đạo có thể tạo ra nhiều cơ hội cho thiên tài nói về những căng thẳng mà họ đang đối mặt.

Hãy dành thời gian để quan sát cuộc sống của thiên tài. Nhiều lãnh đạo tránh làm việc này, bởi vì họ nghĩ đây sẽ là một lỗ đen trong quỹ thời gian và năng lượng của mình. Tôi cam đoan nếu không làm thế, lãnh đạo sẽ trả giá còn đắt hơn khi thiên tài bị sụt giảm sáng tạo.

Hãy quan sát những dấu hiệu về sự lạc điệu ở thiên tài, để ý những khi họ xao nhãng hay bực mình cáu gắt. Lúc nào họ cũng dễ dàng trở nên dễ giận dữ hay bực mình? Họ trở nên hay cãi lý và bế tắc một cách bất thường? Đó là những dấu hiệu mất cân bằng giữa trái tim và tâm trí. Tôi gọi đây là sự phân tán cảm xúc, được mô tả bằng Hình 10.1 bên dưới. Nếu trái tim và tâm trí không được cân chỉnh hợp lý, thì cảm xúc sẽ trở nên mâu thuẫn với những gì thiên tài đang suy nghĩ.


Phân tán cảm xúc
Tập trung vào cảm xúc bản thân
Tự cô lập
Tích hợp với nhóm
Tách biệt tri tuệ và cảm xúc
BỊ HẠN CHẾ SÁNG TẠO
Cân chỉnh hợp lý giữa cảm xúc và tri tuệ
TỰ DO SÁNG TẠO

Hình 10.1

Khi đó, giống như trái tim và tâm trí đang nói chuyện bằng hai ngôn ngữ khác nhau. Trái tim và tâm trí không hiểu được nhau, dẫn đến sự phân tán. Trong nhiều trường hợp, thiên tài có khả năng không chấp nhận sự phân tán này đang diễn ra trong bản thân họ, bởi vì nỗi đau từ sự lạc điệu trong nhận thức. Công việc của lãnh đạo là giúp cho thiên tài nhìn thấy được sự lừa dối trong bản thân mình.

Kế đến, thiên tài sẽ tự cô lập mình khỏi nhóm làm việc. Sức sáng tạo của họ cũng sẽ bị giảm sút, bởi vì không thể tập trung vào công việc. Chỉ có những thiên tài tập trung cảm xúc bản thân, với trái tim và tâm trí được cân chỉnh cân bằng, mới có khả năng tích hợp được với nhóm làm việc.

Lãnh đạo nên xem thời gian dành cho việc cung cấp những công cụ cho thiên tài để họ tích hợp trái tim và tâm trí của họ như một sự đầu tư cho nhóm làm việc, bởi vì kết quả thu được sẽ là gia tăng sáng tạo. Cảm xúc sẽ thúc đẩy tâm trí và có khả năng dẫn đường đến sự khám phá tuyệt vời. Sự quyến rũ của một thành tựu có thể hấp dẫn trái tim đầu tiên. Bản thân Einstein cảm nhận được vẻ đẹp của những phương trình toán học mời gọi ông từ sự mờ ảo của những đám mây vô định.

Đôi khi người lãnh đạo không thể giúp đỡ được nhiều. Thiên tài đôi lúc gặp những vấn đề khó giải quyết được, ví dụ như một đứa con bị mắc bệnh ung thư. Vào lúc đó, việc duy nhất lãnh đạo có thể làm là đứng bên cạnh và chia sẻ nỗi đau với họ. Điều này không giúp được gì nhiều cho thiên tài, nhưng ít nhất cũng làm họ đỡ cô đơn.

Một trong những người trưởng khoa dưới quyền tôi đã mất đứa con gái vì bệnh bạch cầu cách đây nhiều năm. Khoa của ông ấy đã đảm đương giúp ông những lần trực đêm và trực cuối tuần, để ông có thể ở nhà nhiều hơn. Khoa cũng đã giúp ông thành lập một quỹ từ thiện để chữa trị những trẻ em bị ung thư ở Dominica, mang tên Keira Grace Foundation theo tên con gái ông. Ông mãi nhớ ơn những thành viên trong khoa, và từ đó thắt chặt công việc sáng tạo với khoa nhiều hơn bao giờ hết.

Tương trợ cho thiên tài khi họ gặp bất hạnh trong cuộc đời sẽ tạo ra mối quan hệ rất khó bị phá vỡ. Trước khi người ta được trả lương cho những ngày nghỉ bệnh, vào năm tôi mới lên năm, cha tôi lên cơn sốt vì thấp khớp và phải nghỉ làm trong sáu tháng. Ông chủ của cha tôi vẫn đảm bảo cha tôi nhận đầy đủ lương và cho phép ông quay lại làm việc từ từ, để ông ấy có thể phục hồi lại sức lực. Sự rộng lượng của ông chủ đã tạo ra lòng trung thành bền bỉ, và cha tôi đã làm việc cho ông chủ đó đến khi về hưu.

Quan tâm đến trái tim của thiên tài cũng có thể làm được như vậy. Sự rộng lượng nuôi dưỡng lòng trung thành, và lòng trung thành là chìa khóa để duy trì sự ổn định của nhóm làm việc.

BÍ KÍP

Thiên tài sáng tạo bằng trái tim cũng nhiều như bằng cái đầu của họ.

11

Nguyên tắc 9: Hãy để vấn đề cần giải quyết cám dỗ thiên tài

Để thiên tài chấp nhận thực hiện dự án mà doanh nghiệp cần hơn là dựa trên sở thích của họ là một thách thức lớn đối với lãnh đạo. Bất cứ người nào có sức tập trung cao như thiên tài đều có nguồn năng lượng dồi dào để khởi động bất kỳ dự án nào. Cần tốn nhiều công sức để ngăn họ bắt tay vào một dự án mới khác, cho dù rất hấp dẫn. Để thiên tài chấp nhận làm những thứ mà họ không muốn làm lại càng khó hơn nữa.

Thiên tài sẽ có tới năm mươi lý do hợp lý để giải thích tại sao họ nên làm những thứ họ muốn chứ không phải những thứ lãnh đạo muốn. Bởi vì họ thông minh hơn lãnh đạo, những lý do này thường hợp lý và mạch lạc hơn của lãnh đạo. Vì cuối cùng thì dự án mới vẫn quan trọng hơn, lãnh đạo có thể đúng, nhưng thuyết phục thiên tài tin vào điều đó thật sự rất khó. Để tốt cho doanh nghiệp, lãnh đạo phải có khả năng chuyển hướng thiên tài vào nhóm làm việc.

Với vai trò là một lãnh đạo, hãy để cho dự án cám dỗ thiên tài bằng cách trình bày mục tiêu của dự án như một giải pháp hoặc sản phẩm chưa từng có trên đời này. Nếu một trong những mục tiêu của thiên tài là làm cho những thứ chưa từng thấy trở nên hiện hữu và những thứ không thể thành có thể, nhiệm vụ của lãnh đạo là làm cho thiên tài tin rằng dự án sẽ bao gồm những điều chưa từng thấy đang chờ đợi được khám phá. Dwight Eisenhower nói: “Thúc đẩy là cả một nghệ thuật để dẫn dụ người khác làm điều mình muốn, như thể bản thân họ muốn làm điều đó”[1].

Flexner có nhiều ưu điểm về mặt này. Khi gia đình Bamberger và

các đồng nghiệp gặp gỡ Flexner lần đầu tiên về việc sử dụng gia tài của họ để đầu tư, họ bày tỏ ý định muốn góp vốn vào một trường y ở Newark dành cho sinh viên Do Thái. Flexner cho rằng ở thành phố New York đã có nhiều trường y nhận sinh viên Do Thái. Thay vào đó, Flexner hỏi họ: "Có bao giờ quý vị mơ một giấc mơ hay chưa?"[2]. Sau đó, ông tiếp tục vạch ra kế hoạch về IAS, và gia đình Bamberger đã nhanh chóng bị cuốn vào ý tưởng đó.

Tầm nhìn mang tính chiến lược là sự cám dỗ không cưỡng lại được

Công cụ thúc đẩy mạnh mẽ nhất của lãnh đạo là dẫn dụ thiên tài đến với một bài toán khó. Vào khoảng năm 1930, Einstein quyết định ông không có tương lai ở Đức bởi vì sự trỗi dậy của phát xít Đức, và ông nhận được lời mời từ các trường Đại học Madrid, Paris, Leiden, Oxford, Turkey, Hebrew, và Viện Công nghệ California (Caltech). Mặc dù ông được các tổ chức lừng danh trên khắp thế giới chào đón, nhưng ông đã chọn Flexner và IAS, bởi vì tầm nhìn mà Flexner đã đưa ra.

Robert Millikan, chủ tịch của Caltech, đã cố gắng tuyển dụng Einstein từ nhiều năm. Millikan đã xây một khoa Toán và Vật lý mạnh mẽ trong một thời gian khá ngắn. Ông ấy cũng giành được giải Nobel cho những thí nghiệm chứng minh giả thuyết của Einstein cho rằng ánh sáng là một hạt. Vào lúc đó, IAS chưa có gì cả ngoài một ý tưởng trong đầu của Flexner, một ý tưởng được tài sản của gia đình Bamberger ủng hộ. Einstein ẩn mình với tư cách là một giáo sư thỉnh giảng tại Caltech khi Flexner ghé thăm Millikan để trao đổi một số ý tưởng cho IAS.

Flexner nói ông ấy chưa bao giờ nghĩ đến việc đưa ra lời mời đối với nhà khoa học nổi tiếng nhất thế giới này. Cả Flexner và Einstein đều là khách của Millikan, và Millikan cũng đang cố gắng chiêu mộ Einstein về Caltech. Nếu Flexner đưa ra lời đề nghị công việc đối với Einstein trong khi đang làm khách của Millikan, đó đúng là một hành động khá vụng về trong giao tế xã hội.

Einstein đã giải quyết vấn đề đó bằng cách trở thành người hành động trước ở Caltech, ông tiếp xúc với Flexner trước. Khi cánh cửa đã mở, Flexner theo đuổi mục tiêu đến cùng. Tại buổi gặp gỡ đầu tiên, Flexner nói ông bị mê hoặc bởi cách hành xử cao quý của Einstein, và "tính cách đáng yêu, đơn giản, và sự khiêm tốn, nhún nhường chân thành của ông ấy"[3]. Họ trò chuyện với nhau hơn một giờ đồng hồ, bước tới bước lui trên hành lang của Caltech. Einstein đã được nhắc nhở đến ba lần là có một cuộc hẹn khác nữa

đang chờ ông trước khi ông từ giã Flexner.

Vài tháng sau, Flexner đến thăm Einstein ở Oxford, ở đó họ cũng dành gần cả ngày để tản bộ tại khuôn viên trường, nói về tầm nhìn của Flexner về IAS. Trong lúc trò chuyện, Flexner đưa ra lời mời Einstein với bất kỳ điều kiện gì ông ấy muốn. Tuy nhiên, Einstein không cam kết gì hết.

Trong thời gian tìm hiểu Einstein, Flexner cũng đưa ra lời mời đối với nhà toán học George Birkhoff của Đại học Harvard. Sau khi chấp nhận lời mời bằng văn bản và ngay trước khi Birkhoff chuẩn bị về IAS, ông lại tuyên bố công khai sẽ ở lại Harvard. Hành động của ông đã làm tổn thương uy tín của IAS trong việc tuyển mộ những người khác. Giận dữ về việc Birkhoff công khai lời từ chối, nhưng bề ngoài Flexner vẫn duy trì tầm nhìn đầy nhiệt huyết của IAS. Để trả đũa Birkhoff, Flexner tập trung vào việc tuyển mộ Einstein.

Có thể nhìn thấy Flexner và Einstein gần như hoàn toàn đối lập nhau. Flexner là người ngăn nắp, sôi nổi, có tổ chức, chung thủy và quan tâm đến con cái. Einstein thì luộm thuộm, mềm mỏng, không ngăn nắp, đa tình và ít quan tâm đến con cái. Tuy nhiên, Einstein lại cộng hưởng với tầm nhìn của Flexner về một IAS chuyên tâm nghiên cứu và cô lập như một tu viện. Tầm nhìn này rất hấp dẫn Einstein.

Flexner bay đến Đức, quê hương của Einstein, ở đó ông lặp lại lời mời trước đó. Lần này, Einstein đồng ý đưa ra điều kiện với Flexner. Einstein được cho là đã nói với Flexner về việc mình đang bị "đốt cháy bởi những ý tưởng trong đầu". Nỗ lực của Flexner đã được đền đáp. Ông quay trở về Mỹ với lời cam kết sẽ gia nhập IAS của Einstein, và sử dụng nó như là một công cụ để níu kéo sự hỗ trợ tài chính của gia đình Bamberger trong thời kỳ Đại Suy Thoái bắt đầu xuất hiện.

Flexner có hai lợi thế trong những cuộc đàm phán với Einstein. Ông có thể đưa ra mức lương cho Einstein cao hơn bất kỳ ai ở IAS, và đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn cho IAS. Millikan tỏ ra phật ý khi Einstein chấp nhận gia nhập IAS thay vì Caltech. Ông phàn nàn Flexner đã cướp Einstein trên tay mình. Millikan thỉnh cầu Flexner cho phép Einstein chia sẻ phân nửa thời gian ở Caltech, bởi vì lĩnh vực vật lý Eisntein đang theo đuổi phát triển rất xa ở Caltech. Einstein có khả năng sẽ phát triển sức sáng tạo tại Caltech, nhưng Millikan lại là người có tính quân phiệt và tính ái quốc quá cao, hai thứ mà Einstein rất ghê tởm. Trên thực tế,

Millikan gần đây đã nhận một khoản tài trợ lớn từ một người thân Đức Quốc Xã với điều kiện sẽ không có những hành động chống Đức xảy ra tại Caltech. Nếu Einstein mà biết có sự trao đổi này, mối quan hệ của họ đã đổ vỡ. Millikan để vuột mất cơ hội tuyển mộ Einstein, bởi vì ông ấy đã không truyền được một tầm nhìn để thỏa mãn trí tưởng tượng của Einstein.

Sự cám dỗ cá nhân

Sự tuyển mộ Einstein của Flexner cũng chứa đựng những yếu tố tinh tế khác. Ông hiểu Einstein thích những gì mang tính thiên nhiên và tĩnh mịch. Flexner đã vẽ ra một bức tranh về IAS như một trang trại đồng quê nơi các nhà khoa học có thể theo đuổi nghiên cứu của mình mà không bị sự ồn ào của đô thị lớn, sinh viên, và những gián đoạn thường có như ở những trường đại học lớn. Thị trấn Princeton nằm giữa những trang trại và cây cối, nơi Einstein có thể thả bộ thoải mái và yên tĩnh. Einstein rất thích du thuyền trên biển, và ông ấy có thể neo chiếc thuyền nhỏ của mình gần đó để có thể dong thuyền ra biển hàng giờ đồng hồ.

Nhu cầu mời Einstein làm diễn giả rất cao, và nhiều viện nghiên cứu khác cố gắng chiêu dụ ông rời khỏi IAS, nhưng Princeton trở thành nơi Einstein cảm thấy giống quê hương mình nhất. Flexner hiểu được sự ham muốn không nói ra của Einstein là thích ở một mình và bên ngoài cửa sổ là khung cảnh thiên nhiên. Đó là điều không ai hiểu Einstein ngoài Flexner.

Tiền và động cơ thúc đẩy

Đa số doanh nghiệp đều có ý nghĩ là nhân viên sẽ làm việc, tương xứng với những khoản lương thưởng họ được trả. Khoản lương thưởng này có thể được trao dưới nhiều hình thức, chứ không chỉ là tiền. Công việc bền lâu, các bổng lộc khác của doanh nghiệp, và vị thế bên ngoài của doanh nghiệp là tất cả những khoản lương thưởng đó.

Mặc dù khoản lương thưởng này có thể khuyến khích nhân viên, nhưng tiền lương và lợi ích khác không nên bị hiểu lầm là động cơ thúc đẩy nhân viên. Động cơ thúc đẩy còn bao gồm một ý nghĩa rộng hơn để tạo ra sự khác biệt. Thiên tài chọn công việc vì động cơ thúc đẩy cũng như lương thưởng. Có lương thưởng mà thiếu động cơ thúc đẩy sẽ dẫn đến "mất lửa" và nhảy việc.

Nếu thiên tài cảm thấy họ không được tưởng thưởng công bằng, cảm giác đó sẽ trở thành sự xao nhãng khó chịu. Họ sẽ cảm thấy bị

lợi dụng và trở nên cáu kỉnh. Nhưng tiền bạc không phải là mục tiêu của đa số thiên tài. Mặc dù tưởng thưởng hiếm khi thúc đẩy được thiên tài, tuy nhiên nếu tưởng thưởng không tương xứng, họ cũng sẽ trở nên khó chịu khi chúng không đủ làm họ cảm thấy thoải mái.

Tiền là một thứ động cơ thúc đẩy tuyệt vời trong thời kỳ công nghiệp hóa, khi công nhân làm việc chân tay ở các nhà máy không cần sử dụng nhiều trí tuệ. Bởi vì ngày nay công việc đã thay đổi nhiều. Người máy thực hiện những công việc không cần trí tuệ ở nhà máy. Giờ đây, đa số những khám phá ban đầu mang tính lý thuyết. Phải nhiều năm sau ứng dụng thực tế về khám phá đó mới được đưa vào sử dụng.

Flexner nhận ra độ trễ này trong bài viết của ông: "Sự hữu dụng của những kiến thức vô dụng"[4]. Ông cho rằng bởi vì không ai biết khám phá nào sẽ được ứng dụng vào đời sống thực tế, vì thế các nghiên cứu nên được ủng hộ vì lợi ích riêng của chúng.

Đối với đa số lãnh đạo, khu vực an toàn gói gọn trong các khoản tưởng thưởng. Ngay từ những lớp đầu tiên học về quản lý, lãnh đạo đã được dạy cách sử dụng khoản tưởng thưởng này sao cho đúng. Lãnh đạo của thiên tài cần trả đủ khoản tưởng thưởng này để vấn đề tiền bạc không còn là mối bận tâm đối với thiên tài nữa. Như vậy sẽ giúp cho thiên tài được thoải mái để tập trung vào dự án của họ mà không bị sự bực mình khiến họ "trật đường ray".

Một cách để làm cho vấn đề tưởng thưởng không còn là mối bận tâm đối với thiên tài nữa đó là trả cho họ nhiều hơn họ nghĩ họ xứng đáng. Einstein đòi hỏi một mức lương thấp hơn mức Flexner có ý định trả cho ông. Trong cuộc gặp gỡ cuối cùng bàn về việc tuyển dụng, Flexner phải thuyết phục Einstein nhận mức lương cao hơn ông mong muốn này, bởi vì Flexner không muốn Einstein không hài lòng chuyện lương bổng về sau nữa.

Niềm vui của sự khám phá

Đa số lãnh đạo các thiên tài biết rằng họ không thể buộc thiên tài thay đổi định hướng, vì thế họ sử dụng chiêu "thúc cùi chỏ" (cũng có thể hiểu là chiêu khích tướng). Thúc cùi chỏ là hành động đẩy nhẹ về phía trước mà không ép buộc đối phương ngả về hướng nào. Robert Thaler, một học giả được giải Nobel, mô tả rằng thúc cùi chỏ chủ yếu dựa vào sự cám dỗ của những mong muốn cơ bản trong con người chúng ta. Mặc dù, đa số chúng ta đều có thể bị cám dỗ bởi ý nghĩ làm sao để thỏa mãn những mong muốn đó,

nhưng thiên tài thường không chia sẻ cùng một mong muốn như vậy với chúng ta. Một trong những trưởng khoa phàn nàn với tôi gần đây chiêu thúc cùi chỏ ông hay dùng không còn tác dụng nữa. Ông ta hay sử dụng chiêu này cho chính bản thân mình, nhưng lại không hấp dẫn được những thiên tài đang làm việc cho ông. Mỗi thiên tài cần mỗi kiểu thúc cùi chỏ khác nhau.

Đối với thiên tài, niềm hứng khởi của sự khám phá là một trong những ước muốn áp đảo tâm trí họ. Khi những nhà nghiên cứu lần đầu tiên nhận thấy tầm quan trọng của những gì họ đã khám phá ra, họ cảm thấy đầy hưng phấn khiến họ ngạc nhiên và làm họ muốn ngạt thở. Họ cảm thấy hết sức biết ơn thể như họ không xứng đáng như thế. Họ cảm nhận cùng một lúc cả sự choáng ngợp và đầy tự tin không thể thất bại. Mỗi khi thiên tài trải nghiệm cảm giác hân hoan này, họ sẽ dành trọn phần đời còn lại để theo đuổi cảm giác đó. Khám phá là phần thưởng quý giá nhất của công việc họ đang làm, và lãnh đạo có thể sử dụng cảm giác này như là một chiêu thúc cùi chỏ.

"Đối với bản thân, tôi dường như chỉ là một cậu bé chơi đùa trên bờ biển, và xoay tới xoay lui, loay hoay tìm kiếm những hòn sỏi mượt mà hơn hay một chiếc vỏ sò đẹp hơn bình thường, trong lúc cả một đại dương bao la đang nằm đó, tất cả đều chưa được khám phá, đang ở trước mắt tôi", Newton được cho là đã nói như vậy trước giây phút lâm chung(5).

Một trong những nhà khoa học trẻ tuổi trong phòng thí nghiệm của tôi đã làm việc được ba năm, đang cố gắng tìm hiểu cơ chế hoạt động của một enzyme mà vẫn chưa có kết quả. Một ngày nọ, khi đang sử dụng chiếc kính hiển vi đồng tâm, cô ấy tìm thấy câu trả lời. "Tóc gáy tôi dựng đứng cả lên khi lần đầu tiên nhìn thấy hạt nhân biến đổi", cô ấy nói. "Đó là cảm giác tôi sẽ không bao giờ quên."

Sau khi sở hữu giải thưởng Nobel Vật lý vào năm 1981, Arthur Schawlow được hỏi trong một cuộc phỏng vấn, điều gì làm nên sự khác biệt giữa một thiên tài và một người thông minh. "Làm việc xuất phát từ say mê chứ không vì lợi lộc là yếu tố quan trọng", ông ấy trả lời. "Những nhà khoa học thành công nhất thường không phải là những người tài năng nhất. Nhưng họ là những người bị thúc ép bởi trí tò mò. Họ muốn biết câu trả lời là gì."(6)

"Tôi không có khả năng gì đặc biệt cả. Tôi chỉ quá tò mò mà thôi", Einstein nói(7).

Thiên tài làm việc cũng giống như trẻ em học mẫu giáo

Một thí nghiệm tâm lý mang tính mẫu mực về tầm quan trọng của việc khám phá được thực hiện vào thập niên 1970 trên trẻ em mẫu giáo bằng hình thức vẽ tranh[8]. Các em được chia thành ba nhóm. Một nhóm được hứa hẹn về phần thưởng là một dải ruy băng xanh nếu vẽ đẹp. Nhóm thứ hai được bảo chúng sẽ không được thưởng gì hết nhưng cũng có thể bất ngờ nhận được một dải ruy băng to màu đỏ nếu vẽ đẹp. Nhóm cuối cùng sẽ không được thưởng gì hết cho dù có vẽ đẹp đi nữa.

Sau hai tuần, các em trong nhóm không được thưởng gì hết vẫn tiếp tục vẽ rất sáng tạo và say mê. Các em trong nhóm đầu tiên nhận ruy băng xanh mất hứng thú trong các bài vẽ và vẽ được rất ít. Tác động từ bên ngoài đã hủy hoại sự hứng thú sáng tạo của các em. Vẽ tranh trở thành một công việc, và rất buồn chán.

Nếu niềm vui khám phá từ nội tại của các em tạo ra nhiều sáng tạo nhất, thì lãnh đạo phải học cách tạo ra nhiều cơ hội để thiên tài có được niềm vui khám phá trong nhóm làm việc.

Lãnh đạo phải nhấn mạnh ý nghĩa của giải pháp. Nói chuyện với thiên tài về giải pháp đồng nghĩa với việc cho họ biết rằng vấn đề có thể giải quyết được. Đừng yêu cầu họ giải quyết vấn đề một cách trực tiếp. Thay vào đó, hãy mô tả cái khó của vấn đề và mục đích sâu xa của giải pháp.

Khi tôi phỏng vấn 491 trưởng khoa trường y trên khắp nước Mỹ, hỏi rằng họ mong muốn điều gì nhất từ lãnh đạo của mình, câu trả lời nhiều nhất là một tầm nhìn chiến lược. Họ muốn biết doanh nghiệp của mình sẽ đi đến đâu và tại sao phải đi đến đó. Thể hiện một tầm nhìn chiến lược còn tốt hơn đưa ra hướng đi của doanh nghiệp. Tầm nhìn phải đưa ra mục đích cho hướng đi của doanh nghiệp. Điều thú vị là các trưởng khoa này quan tâm khá ít về tình hình tài chính của tổ chức họ đang làm việc.

Lãnh đạo phải tán dương những khám phá. Hằng năm, chúng tôi thường tôn vinh một người nghiên cứu cao cấp và một người ít kinh nghiệm trong phòng ban của mình. Chúng tôi thưởng tiền mặt và một giấy công nhận, nhưng phần quan trọng nhất của sự tán dương này là thuật lại câu chuyện về khám phá đó. Mục đích chính là làm cho khám phá này trở thành một sự kiện đáng nhớ đối với nhóm làm việc.

Ngay sau khi Einstein đến IAS, ông liền tham dự một buổi thuyết

trình với các sinh viên sau đại học, ở đó sinh viên mô tả nhiều thí nghiệm đơn giản để chứng minh phương trình $E = mc^2$. "Einstein đã quá bận tâm đến những nghiên cứu khác đến nỗi ông không nhận ra những xác nhận về các lý thuyết trước đó của ông như thế này đã trở thành công việc hằng ngày trong những phòng thí nghiệm vật lý", A. E. Condon, một giáo sư ở Princeton viết. Einstein cười toe toét như một cậu bé hồn nhiên, và hỏi lại: "Thật vậy sao?"(9). Nụ cười đó đến từ cảm giác tràn ngập niềm vui sướng khi nhìn thấy lý thuyết của ông trở thành hiện thực.

Tính bất di bất dịch của thiên tài

Một số thiên tài sẽ rất miễn cưỡng đối với bất kỳ sự thay đổi nào, ngay cả khi đối mặt với một cơ hội hấp dẫn cho sự khám phá. Tôi phát hiện thiên tài miễn cưỡng thay đổi rơi vào ba trường hợp chính: người hay hoài nghi, người hay sợ sệt và người quá xuất sắc.

Người hay hoài nghi đủ điều thường bi quan về khả năng thành công của những thứ mang tính mạo hiểm, vì họ sợ mất đi sự an toàn của những thứ quen thuộc. Họ rất tự hào chỉ ra tất cả những giả thiết sai và cạm bẫy của một kế hoạch, coi đó là lý do họ hoài nghi sự thành công. Họ vui sướng trong sự thất bại của người khác, đặc biệt nếu họ dự đoán đúng. Vì họ dự đoán mọi thứ đều sẽ thất bại, nên đa phần họ lại đúng, và trở thành người chiến thắng. Thất bại là một sự xác nhận khả năng tiên tri của họ, cho dù thất bại đó xuất phát từ sự không hợp tác của họ.

Người hay hoài nghi có khả năng đã từng nếm trải thất bại cay đắng trong quá khứ hoặc bị đối thủ hạ gục. Hoặc sự thất bại đó có tính chất cá nhân hoặc liên quan đến nghề nghiệp, một mối quan hệ thất bại hoặc bị mất chức. Thiên tài có thể đã làm việc cật lực để khám phá ra một chất gốm có tính siêu dẫn, nhưng lại để cho một nhóm khác khám phá ra trước. Trở thành người về nhì trong một cuộc đua mà chỉ có duy nhất một người thắng cuộc, trong khi đã làm hết sức mình, có khả năng làm cho thiên tài nghĩ rằng mọi nhiệm vụ khó khăn đều sẽ đi đến thất bại.

Cách làm việc với loại người hay hoài nghi này là sử dụng đòn thế của judo – lấy nhu khắc cương – bằng cách lợi dụng sức đà "tiên tri" của họ để quật lại chính họ. Hãy để họ tự đưa ra một danh sách bao gồm tất cả những khó khăn có thể xảy ra đối với dự án. Khi sức đà tiên tri của họ đạt tới đỉnh, hãy cảm ơn họ vì đã xác định công việc cần bắt đầu từ đâu. Vì người hoài nghi sẽ nhìn thấy vấn đề giỏi hơn bất kỳ ai, hãy yêu cầu họ dẫn dắt nhóm đưa ra giải

pháp cho những vấn đề khó khăn mà họ đã liệt kê. Biến khả năng tìm ra vấn đề thành khả năng tìm ra giải pháp cho chúng. Khi người hoài nghi giải quyết được vấn đề đầu tiên, hãy để cho họ tự nói ra vấn đề này khó đến mức nào. Xác nhận đó là một khó khăn lớn, và công khai cảm ơn họ vì là người đầu tiên xác định được vấn đề đó.

Một loại người bất di bất dịch khác nữa là người hay sợ sệt, là những người thích làm hoài một việc họ đang làm, vì họ cảm thấy lo âu về sự mất mát cái đang có. Họ sợ thất bại sẽ dẫn đến sự tan rã nhóm. Họ không muốn nhóm thay đổi định hướng vì lo sợ điều đó khiến nhóm tụt hậu lại đằng sau.

Người hay sợ sệt có lẽ là người hiếu chiến một cách bị động và tránh những phản kháng công khai. Họ có thể nói "Vâng" đối với bất kỳ yêu cầu thực hiện nhiệm vụ nào, nhưng sẽ không bao giờ chịu làm. Loại cá tính này rất khó xác định, bởi vì họ thường nấp sau lưng người khác.

Người hay sợ sệt có thể nghi ngờ chính khả năng có thể hoàn thành được công việc hay không của họ. Vì họ có được sự tự trọng từ công việc và nhóm, họ cảm thấy thất bại sẽ phô bày điểm yếu của họ và khiến họ mất uy tín đối với nhóm. Không có gì đảm bảo rằng việc họ vẫn là một thành viên của nhóm sẽ cho phép họ chuyển hướng đi của mình.

Bản thân Flexner là một ví dụ về dạng người hay sợ sệt. Khi Đại học Princeton đưa ra lời mời đến nhà vật lý có giải Nobel Erwin Schrodinger, Flexner đã từ chối, bởi vì trong lòng ông ấy muốn làm việc với Einstein ở IAS hơn. Flexner lo ngại làm phật ý Princeton nếu khiến họ vuột mất cơ hội tuyển dụng một ứng viên nên ông đã từ chối Schrodinger về IAS, làm lỡ mất cơ hội để hai nhà vật lý vĩ đại làm việc cùng với nhau. Rốt cuộc, Schrodinger không về đâu cả. Với nước đi tồi tệ nhất có thể xảy ra, Schrodinger đã quay về Áo trước khi phát xít Đức xâm chiếm quốc gia này.

Cách làm việc với loại người hay sợ sệt này là thu gọn nhiệm vụ cho họ. Hãy giao cho họ những thứ họ biết là mình có thể giải quyết. Có nghĩa là cắt mỏng dự án ra thành những nhiệm vụ nhỏ, để cho họ thấy kết quả trước khi bắt tay vào làm. Cả một dự án nên được trình bày theo dạng từng phần tăng dần. Người hay sợ sệt cần sự trợ giúp để mường tượng về thành công nhiều hơn những loại thiên tài khác.

Mối quan hệ bền vững và trọn vẹn với lãnh đạo và nhóm làm việc

sẽ giúp đem đến cho thiên tài dạng này một môi trường làm việc an toàn. Có nghĩa là cần có những cuộc tập hợp mang tính xã hội được tổ chức thường xuyên, và những cuộc trò chuyện nên luôn luôn đề cập đến những vấn đề về thú tiêu khiển và gia đình.

Người quá xuất sắc là loại thiên tài khó làm việc nhất, vì họ nghĩ rằng mọi người khác đều là đồ ngốc. Điều khiến loại người này càng thêm khó làm việc là họ thường nghĩ mình đúng. Họ thông minh hơn bất kỳ người nào trong nhóm. Họ lo sợ thất bại sẽ làm thay đổi hình tượng của bản thân mình, và cảm giác mất đi sự tự trọng này là không thể chấp nhận được về mặt tâm lý.

Sự sợ hãi thất bại làm cho họ trở nên kiêu ngạo và cứng nhắc. Nếu họ tin rằng bản thân không thể làm sai điều gì, họ sẽ không dễ chịu nghe theo những lời huấn thị. Họ sẽ rất khó khăn trong việc thay đổi mục tiêu, nếu đó là mục tiêu của người khác.

Chúng ta có thể phát hiện họ từng có một chiến thắng vẻ vang trong quá khứ. Họ có khả năng là nhà khoa học đã hạ gục loại người hay nghi ngờ vừa nói ở trên, nhưng sau đó không bao giờ lặp lại được chiến thắng đó một lần nữa. Họ ngủ quên trên một chiến thắng duy nhất trong cả sự nghiệp. Việc trở thành người quá xuất sắc giúp củng cố khoảnh khắc tuyệt vời này của họ, giúp mang chiến thắng trong quá khứ đó vào hiện thực.

Để chuyển dịch được dạng người quá xuất sắc này, hãy trình bày dự án như là một vấn đề khó khăn cần ý kiến đóng góp của họ. Hãy để họ suy đoán những cách tiếp cận khả dĩ. Khi họ đề cập đến một dự án cụ thể mà công ty đã có ý định giao cho nhóm, đừng quá phấn khích. Hãy chộp lấy cách tiếp cận đó và nói: "Ờ, có thể đúng đấy, nhưng chỉ khi anh nằm trong nhóm và đóng vai trò chính của dự án". Lãnh đạo sẽ lợi dụng tâm lý họ muốn chứng minh họ nói đúng để đặt họ vào vị trí mà lãnh đạo muốn.

Người thuộc dạng quá xuất sắc cũng rất thích thứ gì hiếm có và mang tính cạnh tranh dữ dội. Nếu lãnh đạo sắp xếp vấn đề trông như một cuộc tranh đua, nhu cầu muốn chứng minh là mình đúng sẽ trở thành nhu cầu muốn là người về nhất. Tôi chỉ có thể thúc đẩy được một nhà khoa học nữ trẻ tuổi bắt tay vào làm việc bằng cách nói với cô ấy vấn đề này không thể giải quyết được. Cô ấy tranh luận với tôi hàng giờ, sau đó bỏ ra một tháng làm việc miệt mài chỉ để chứng minh tôi sai, việc mà sau đó tôi rất vui vẻ thú nhận.

Quyến rũ con tim của thiên tài

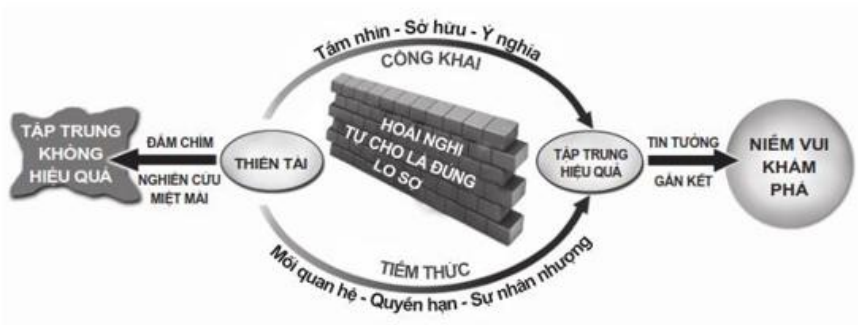
Nếu thiên tài cảm thấy bị ép buộc phải thay đổi định hướng, khả năng sáng tạo của họ sẽ bị hạn chế. Có những nơi trong bộ não mà bản thân họ cũng không thể thâm nhập được từ bên ngoài. Họ không thể sáng tạo được nếu họ bị thuyết phục từ trong ra ngoài, thay vì sự thúc ép thay đổi từ bên ngoài vào trong. Mục tiêu là phải khiến trái tim của thiên tài bị quyến rũ. Về bản chất, sự thuyết phục không thể từ bên ngoài và mang tính vật chất, vì cố gắng thuyết phục thiên tài hiếm khi hữu hiệu. Làm cho dự án trở nên hấp dẫn và để cho thiên tài tự khám phá ra hướng đi mới lại có nhiều tác dụng hơn.

"Tôi được sinh ra không biết gì cả và chỉ có một chút thời gian để thay đổi điều đó", Richard Feynman nói(10).

Thay đổi hướng đi của thiên tài là một quá trình năng động và linh động, đòi hỏi kỹ năng và sự cẩn trọng. Khoảng cân bằng giữa quá nhiều và quá ít là rất hẹp. Đó là lý do tại sao tốt hơn hết ta nên thử dùng nhiều sự cám dỗ nhỏ. Cân chỉnh những diều hấp dẫn nhỏ dễ dàng tạo ra những phản ứng đúng hướng hơn. Điều này đòi hỏi việc lắng nghe chủ động để có thể thực hiện một cách chính xác.

Nên nhớ cũng có một xung lượng (đà quay của bánh trớn) đối với sự cám dỗ này. Lãnh đạo cần dừng xung lượng này trước khi thấy đã đủ hấp dẫn rồi, bởi vì thiên tài có khả năng đã đi quá xa trước khi họ sẵn sàng để đổi hướng.

Thiên tài sẽ đắm mình vào một dự án với sự kiên trì kinh khủng, cho dù dự án đó chẳng đem lại hiệu quả gì. Hãy xem Hình 11.1 để thấy "Niềm hân hoan của sự khám phá".



Hình 11.1

Khám phá ra giải pháp là điều thúc đẩy thiên tài, chứ không phải

việc đưa giải pháp đó vào thị trường thương mại. Những hàng rào cản trở việc thay đổi hướng tập trung của thiên tài bao gồm hoài nghi, tự cho là đúng và lo sợ. Tồn tại một hoặc tất cả những tính cách này khiến cho thiên tài rất miễn cưỡng thay đổi hướng tập trung.

Lãnh đạo của thiên tài có thể thay đổi hướng tập trung của họ vào một mục tiêu hiệu quả hơn bằng cách sử dụng các phương pháp công khai hoặc từ tiềm thức. Các phương pháp công khai bao gồm trợ giúp thiên tài nhìn thấy được mục đích của dự án và trao cho họ sự sở hữu dự án. Nếu lãnh đạo có mối quan hệ cá nhân đủ mạnh với thiên tài, thiên tài có thể thay đổi hướng tập trung khi lãnh đạo yêu cầu. Nếu lãnh đạo đã giúp thiên tài, thiên tài có thể thể hiện sự có qua có lại bằng cách giúp lãnh đạo trong dự án mới. Cuối cùng, trao quyền hạn cho thiên tài trong dự án mới có thể làm cho họ có trách nhiệm với nó, bởi vì đôi bên tin tưởng lẫn nhau.

Một khi lãnh đạo đã thu hút được sự quan tâm về dự án của thiên tài, tâm trí của họ đã dính vào dự án trước khi lãnh đạo nhận thấy bất kỳ dấu hiệu bên ngoài nào cho thấy họ bắt tay vào dự án. Có thể trông giống như họ vẫn còn thực hiện dự án cũ, nhưng thật ra tâm trí họ đã suy nghĩ đến dự án mới. Phần thưởng cho sự chuyển hướng của thiên tài là niềm vui khám phá của họ. Sự khám phá này phải được ghi nhận một cách thiện chí và tôn vinh, để họ liên đới thành công này với sự chuyển hướng của họ.

Để lay động được trái tim của thiên tài, lãnh đạo phải hiểu và yêu mến con người thật của thiên tài. Nếu lãnh đạo không quan tâm đến họ, sẽ không đủ tinh nhạy để cám dỗ họ bằng những vấn đề khó khăn.

“Tại sao chúng ta không thể chỉ làm việc một cách chuyên nghiệp, và làm những điều chúng ta được trả lương mà thôi?”, một trong những đồng nghiệp cũ của tôi từng nói. Đa số người làm công ăn lương bình thường có thể làm vậy, nhưng thiên tài thì không. Thiên tài làm việc vì những lý do khác nhau. Nếu lãnh đạo không hiểu những lý do đó, thiên tài trong nhóm sẽ làm việc không tốt như mong đợi hoặc có thể bỏ đi.

Lãnh đạo có thể nhớ kỹ những công cụ trong chương này, nhưng nếu không quan tâm đến cảm xúc cá nhân đối với thiên tài, lãnh đạo sẽ không thể làm cho họ thay đổi hướng tập trung được. Hãy sử dụng một tầm nhìn khi thiên tài mong muốn một mối liên kết.

Thiên tài phải "vượt vũ môn", cam kết hoàn toàn vào dự án để đảm bảo họ nỗ lực hết mình và tối đa hóa sự sáng tạo của họ. Họ chỉ có thể làm được như thế nếu họ tin vào mục đích của dự án. Hãy truyền đạt cho thiên tài hiểu được mục đích đó trước khi trao dự án cho họ.

BÍ KÍP

Trong một dự án mới, sự khám phá đầu tiên của thiên tài nên là chính dự án đó.

12

Nguyên tắc 10: Chung sống hòa bình với khủng hoảng

Dẫn dắt thiên tài cũng đồng nghĩa với việc chấp nhận khủng hoảng là điều thường xuyên xảy đến. Trước đây, Flexner đón nhận những khủng hoảng với thái độ bình thản, kiên trì, giúp tạo niềm tin cho những giảng viên khác và gia đình Bamberger. Khi ông ấy quyết định mời một thiên tài nào về làm việc cho IAS, như Hermann Weyl chẳng hạn, Flexner không hề tỏ ra khó chịu nếu ngay từ đầu bị họ từ chối. Ngay cả Einstein cũng rất khó mời, ông muốn chia sẻ công việc ra làm hai, phân nửa làm cho IAS, phân nửa làm cho Caltech. Tác động của việc tuyển dụng được Einstein sẽ không đủ mạnh mẽ đối với IAS nếu họ đồng ý chia sẻ Einstein với một trường đại học khác.

Khi họ trao đổi về chọn lựa này, những lá thư của Flexner gửi cho Einstein thể hiện sự điềm đạm và hợp lý. Rốt cuộc, Flexner cũng thuyết phục được Einstein gia nhập IAS toàn thời gian bằng một cam kết, Einstein có thể giúp Flexner quyết định chọn lựa giảng viên nào IAS nên tuyển dụng. Sự tin tưởng một cách lặng lẽ của Flexner cũng hấp dẫn Einstein giống như tầm nhìn của Flexner dành cho IAS.

Khi George Birkhoff, nhà toán học của Harvard thất hứa về thỏa thuận với Flexner, cho dù bên trong bị xáo trộn, nhưng Flexner vẫn toát lên vẻ bình thản trước mặt gia đình Bamberger và những thành viên trong ban giám đốc IAS. Như đã đề cập, thay vì trả đũa Birkhoff, Flexner vẫn tỏ vẻ không bị xáo trộn và tập trung vào việc tuyển mộ Einstein, và nỗ lực của Flexner đã được đền đáp.

Khi Einstein vừa gia nhập IAS, ông lại quay về châu Âu vì một loạt buổi thuyết trình mùa hè được tổ chức ở Oxford và Paris. Khi kế

hoạch rời Đức đến IAS của Einstein được công bố rộng rãi, Đức Quốc Xã tịch thu ngôi nhà và tài khoản ngân hàng có 30 ngàn mark (khoảng 220 ngàn đô-la hiện nay) của ông. Họ còn chiếm đoạt luôn cây violin yêu quý của ông. Họ tống Einstein ra khỏi Trung tâm Nghiên cứu Khoa học Bavaria. Khi nhóm Đức Quốc Xã trẻ tuổi đốt hàng núi sách Do Thái trước cửa nhà hát Opera, trong đó cũng bao gồm một số sách của Einstein.

Sự ngược đãi này đã làm cho cả thế giới xem Einstein như là một biểu tượng của việc chống lại Đức Quốc Xã. Có một lời đồn, nhóm ái quốc cực đoan Đức mang tên Fehme đã treo tiền thưởng 5 ngàn đô-la (khoảng 80 ngàn đô-la hiện nay) cho bất cứ ai giết được Einstein. Trong lúc đang diễn thuyết ở Oxford, Einstein chỉ ở chừng mười dặm cách chỗ một nhóm Đức Quốc Xã đang nghỉ hè ở bãi biển gần đó.

Flexner khá lo lắng về sự an toàn của Einstein. Nhiều người bạn, bao gồm Flexner, đã thúc giục ông ấy quay về Mỹ. Einstein từ chối, cho rằng: "Trong lúc những đe dọa khốc liệt chực chờ người Do Thái và những người tự do, người ta có nghĩa vụ về đạo đức phải cam kết thực hiện những điều mà trong thời bình tránh phải làm"(1).

Mặc dù lúc này trong thâm tâm đầy xáo trộn, Flexner vẫn giữ được sự bình tĩnh siêu phàm. Sự bình tĩnh của ông ấy đã đem đến cho IAS một không gian cần thiết để phát triển trong giai đoạn còn non trẻ. Vào cuối nhiệm kỳ của ông tại IAS, Flexner trở nên cáu kỉnh và giận dữ trong những lúc khó khăn. Ông tấn công bất kỳ ai phản đối mình và thường dọa nạt các giảng viên, thành viên ban giám đốc IAS để tranh thủ sự ủng hộ cho những quyết định độc đoán của mình.

Ban đầu, đa số giảng viên IAS rất ủng hộ Flexner, nhưng rốt cuộc họ nổi dậy chống lại sự lãnh đạo của ông và yêu cầu ban giám đốc bãi nhiệm ông. Giữa sự bao dung cho việc bài Do Thái ở Princeton và sự không trung thực, không công bằng về lương bổng, những giảng viên này đã quay lại chống đối ông. Einstein thì thấy sự bao dung của Flexner với việc bài Do Thái là đặc biệt xúc phạm, bởi vì bản thân ông đã tìm cách cứu những người Do Thái khỏi Hitler. Đối với người khác, sự thiếu trung thực và công bằng về lương bổng cho giảng viên là vấn đề lớn. Ngay cả Edward Earle, người mà Flexner vẫn duy trì công việc trong lúc ông ấy đang hồi phục vì bệnh lao phổi, cuối cùng cũng quay ra chống lại Flexner. Earle đã viết thư cho hai thành viên ban giám đốc, yêu cầu họ giúp sức để buộc Flexner từ chức.

Ban giám đốc IAS đã họp khẩn cấp để xem xét cuộc nổi dậy của các nhà khoa học ở IAS chống lại sự lãnh đạo của Flexner. Flexner cũng có nhiều người ủng hộ trong ban giám đốc, và họ tìm cách trì hoãn việc buộc Flexner rời khỏi IAS trong lúc xem xét sổ sách tài chính ở IAS. Họ phát hiện sổ sách tài chính rất lộn xộn. Flexner đã chi quá tay đến mức không đủ tiền để trang trải các chi phí hoạt động hiện tại.

Flexner không thể bình ổn được sự nổi dậy của các giảng viên hoặc khủng hoảng về tài chính. Ông ấy cũng từ chối nhận trách nhiệm cho hai việc đó. Flexner bị tổn thương khi khả năng lãnh đạo bị đặt vấn đề. Phản ứng của ông là gây áp lực lên ban giám đốc IAS để tái xác nhận quyền hạn của mình. Ông đề xuất ban giám đốc trích vốn nguyên thủy trong phần vốn đầu tư để trang trải cho những thâm hụt mà ông đã gây ra. Sau một cuộc họp dài và mệt mỏi, ông không thể tập hợp đủ đa số trong ban giám đốc để ủng hộ đề nghị của mình.

Ngày 29 tháng Mười năm 1939, ban giám đốc IAS đồng ý buộc Flexner từ chức. Tờ *New York Times* đưa tin về câu chuyện này khá chi tiết, nhận định những xung đột với các thiên tài tại IAS là nguyên nhân chính dẫn đến việc chấm dứt hợp đồng này của Flexner.

Cuối cùng, Flexner trở thành một lãnh đạo các thiên tài đầy bi kịch. Ông đã thành công vượt xa hơn bất cứ người nào trong việc xây dựng IAS, nhưng khi ông quên đi những lý do cho sự thành công của mình, ông đã rơi vào sự đổ vỡ trong một bi kịch đầy ngoạn mục. Nếu Flexner có thể thất bại, bất kỳ lãnh đạo nào cũng có thể thất bại.

Sự căng thẳng trong sáng tạo

Sáng tạo trong công nghệ luôn luôn gây căng thẳng, vì nó buộc con người phải thích ứng với cái mới trong khi họ đang tỏ ra thoải mái với cái hiện có. Công nghệ mới buộc người ta phải thừa nhận rằng cách họ đã làm là không tốt bằng cái mới, gần như là một bản án về sự bất cập của cá nhân. Điều này đúng trong các tổ chức dựa vào thiên tài để tìm kiếm những đột phá.

“Những tinh thần tốt đẹp luôn bị những kẻ tầm thường phản đối dữ dội. Những người này không thể hiểu được việc một người không cam chịu một cách thờ ơ những định kiến dai dẳng từ đời này sang đời khác mà dám sử dụng trí tuệ của mình một cách can đảm và trung thực”, Einstein viết(2).

Vì khủng hoảng là bình thường đối với thiên tài, cho nên nguyên tắc cuối cùng là nên sống chung với khủng hoảng. Trừ khi có thể hành xử bình thường trong giai đoạn khủng hoảng, bằng không lãnh đạo thường sẽ đưa ra những quyết định tồi tệ làm tổn thương thiên tài trong nhóm làm việc. Lãnh đạo cũng sẽ truyền sự căng thẳng của mỗi cuộc khủng hoảng cho thiên tài, làm tiêu tan sức sáng tạo của họ. Thiên tài sẽ không lo lắng về khủng hoảng, cái họ quan tâm là dự án họ đang làm.

Lãnh đạo cần phải thể hiện sự bình thản cho dù cảm thấy bị cuốn trôi bởi những tình huống vượt ngoài tầm kiểm soát. Trong buổi huấn luyện đầu tiên về cấp cứu ngừng tim cho các bác sĩ trẻ tại phòng cấp cứu, tiến sĩ Mike Welsh nói: "Hít sâu vào. Hãy suy nghĩ trước khi làm bất cứ điều gì. Các em có 240 giây trước khi các neuron thần kinh đầu tiên chết đi".

Có khi nào chúng ta đã từng ngồi một chỗ và nhìn đồng hồ trôi qua 240 giây chưa? Thậm chí ta không thể tập trung vào chiếc đồng hồ, vì đó là một thời gian dài chưa từng thấy. Nếu đó không phải là trường hợp khẩn cấp, chúng ta cảm thấy chán và đầu óc suy nghĩ lung tung. Nếu có khoảng thời gian 240 giây để đưa ra một quyết định trong ca ngừng tim này, thì không nên buộc phải ra quyết định quá nhanh trong lúc đang quá căng thẳng.

Khủng hoảng có thể khiến cho lãnh đạo trở nên mù quáng

Những quyết định nhanh hàm ý rằng một quyết định sai là có thể chấp nhận được, chỉ vì lãnh đạo đang bị căng thẳng. Thời gian cần thiết để đưa ra quyết định mới là mục tiêu chính, chứ không phải kết quả của quyết định đó. Những quyết định nhanh được xem là ích kỷ, bởi vì lãnh đạo đã để sự căng thẳng điều khiển tốc độ ra quyết định của mình nhằm vượt qua yếu tố gây căng thẳng. Bình tĩnh cho phép lãnh đạo từ chối sự thúc ép đến từ tình trạng cấp bách và mở rộng tìm kiếm những lựa chọn khác.

Khủng hoảng khiến lãnh đạo trở nên mù quáng, vì chỉ lo tập trung vào đồng hồ hẹn giờ của quả bom sắp nổ. Lãnh đạo không thể ngừng tập trung suy nghĩ điều gì sẽ xảy ra khi quả bom phát nổ. Họ sẽ bắt đầu lên kế hoạch làm thế nào thu gom các bộ phận cơ thể thay vì tập trung suy nghĩ cách để tháo ngòi nổ cho quả bom. Khủng hoảng có thể khiến lãnh đạo tập trung vào những thiệt hại ảnh hưởng đến sự nghiệp của mình hơn là những hậu quả mà cuộc khủng hoảng có thể gây ra cho dự án hoặc nhóm làm việc. Nếu cảm thấy lo lắng cho những gì sẽ xảy ra với bản thân khi khủng hoảng trở nên quá trầm trọng, lãnh đạo khó mà có thể đưa

ra những phán xét hợp lý. Những người hùng của một đội tháo dỡ bom là những người vẫn tiếp tục tháo ngòi nổ cho dù quả bom có phát nổ. Họ tập trung hoàn toàn vào nhiệm vụ đến nỗi không bao giờ nghĩ về hậu quả cho chính bản thân họ.

Bình tĩnh khi đối mặt với khủng hoảng sẽ làm cho các nguyên tắc chúng ta vừa nói đến trở nên hiện thực. Nếu có thể giữ được bình tĩnh khi đối mặt với những khủng hoảng đe dọa công việc của mình, lãnh đạo sẽ cho thấy mình có những nguyên tắc tinh thần, điều này sẽ giúp cho nhóm làm việc vượt qua khủng hoảng. Sự bình thản nội tâm này thể hiện sức mạnh của tính cách, xuất phát từ việc nhận biết quá trình lãnh đạo của mình thật sự hiệu quả. Không có sự bình thản nội tâm này, khủng hoảng có thể sẽ lấn át cách ra quyết định của mình.

Tế bào thần kinh phản chiếu

"Nói theo nghĩa đen, cấp dưới là sự phản chiếu của người lãnh đạo", Daniel Goleman và Richard Boyatzis viết[3]. Nhóm làm việc là thước đo tốt nhất về cách mà người lãnh đạo đang làm việc. Họ sẽ vô thức bắt chước những gì họ nhìn thấy. Lý thuyết về thần kinh học cho thấy lãnh đạo tạo ra văn hóa cho nhóm sẽ làm gương trước tiên. Tất cả chúng ta đều có những tế bào thần kinh phản chiếu nằm rải rác trên vỏ não trước, hầu hết các hành vi xuất phát từ đây. Những tế bào thần kinh phản chiếu này sẽ kích hoạt khi làm một điều gì đó và cả khi nhìn thấy người khác làm điều gì đó tương tự.

Nhà thần kinh học ở UCLA (Đại học California, Los Angeles)Marco Iacoboni cho rằng những tế bào thần kinh này giúp chúng ta nhận biết ý định của người khác từ hành động hiện tại[4]. Ông cũng nhận định những tế bào thần kinh này là nền tảng cho sự thấu hiểu, cảm thông giữa các cá nhân với nhau. Ví dụ, ông chỉ ra rằng các tế bào thần kinh phản chiếu có khả năng phân biệt giữa một người bưng một tách trà lên uống hay họ dẹp tách trà khỏi bàn.

Khi người nói chuyện với ta thể hiện nỗi buồn qua giọng nói hay ngôn ngữ cơ thể của họ, chúng ta có xu hướng cảm thấy buồn lây cho dù những từ ngữ họ sử dụng có buồn hay không. Chúng ta vô thức phát hiện những cảm xúc và ý định đằng sau những từ ngữ ai đó đã từng sử dụng và tế bào thần kinh phản chiếu sẽ tái tạo những cảm xúc tương tự. Đây là lý do tại sao trí tuệ cảm xúc rất quan trọng đối với một lãnh đạo. Lãnh đạo có thể hủy hoại thông điệp của mình hoặc củng cố thông điệp đó thông qua cách thức

truyền thông điệp đó.

Sự bình tĩnh tạo ra không gian

Có lẽ lý do chính để giữ bình tĩnh là cần có ít phút dành cho bản thân nhằm cân nhắc nên áp dụng nguyên tắc nào, sau đó mới thực hiện nguyên tắc đó. Đứng trước một cuộc khủng hoảng, chúng ta dễ hành động theo cảm xúc bản năng trước khi đánh giá nguyên tắc nào áp dụng được cho tình huống đó. Bình tĩnh giúp ngăn ngừa việc sự thúc ép của tình huống dẫn đến những quyết định hấp tấp. Bình tĩnh giúp ngăn chặn sự tê liệt đầu óc xuất phát từ việc bị thôi miên bởi những hậu quả gây ra từ việc làm sai. Bình tĩnh tạo ra không gian cho nhóm làm việc có thể hành động.

Ở đỉnh điểm của cuộc Chiến tranh Lạnh thập niên 1960, Liên Xô đã cho thử nghiệm một tên lửa đạn đạo liên lục địa mới, có thể mang đầu đạn hạt nhân phóng tới nhiều thành phố của Mỹ hơn trước đây. Một nhóm các chuyên gia về tên lửa đạn đạo được triệu tập bí mật và không được ra ngoài cho đến khi họ biết cách phát hiện loại tên lửa mới này của Liên Xô. Cả nhóm rơi vào tình trạng căng thẳng và rời rạc, vì hầu như họ không biết nhau và họ cảm nhận được sự thúc ép của tình huống.

“Chúng tôi thậm chí không muốn ăn hay đi ngủ”, một trong những kỹ sư về tên lửa nói với tôi. Người lãnh đạo của nhóm biết rằng sự hoảng loạn tiềm ẩn của những kỹ sư này sẽ làm tổn thương sức sáng tạo của họ.

Trước tiên, người lãnh đạo nhóm đã để họ làm quen với nhau, nói về chuyện học hành và gia đình. Sau đó, ông ấy đã để cho họ lùi về phía sau một chút và loại bỏ những vấn đề khó khăn ra khỏi bối cảnh đối đầu giữa Liên Xô và Mỹ trong một cuộc chiến tranh hạt nhân. Chỉ cần nghĩ đến hậu quả của cuộc chiến là đã thấy kinh khủng đến nhường nào. Người lãnh đạo này đã trình bày vấn đề dưới góc cạnh một bài toán về kỹ thuật hàng không. Trước đây khi còn là giáo sư đại học, ông thường đưa bài toán về mặt lý thuyết, viết các phương trình lên trên một tấm bảng cũ.

Bằng cách thiết lập các mối quan hệ và đưa các kỹ sư vào một môi trường quen thuộc – giống như trong một lớp học và được một giáo sư hỏi bài – ông ấy đã tạo ra được sự bình tĩnh để đem lại cho họ một không gian thở bằng trí tuệ và cảm xúc. Một vài tuần sau, các nhà khoa học này đã tìm ra cách phát hiện loại tên lửa của Liên Xô và làm thế nào để đánh chặn chúng.

Bình tĩnh cho phép người lãnh đạo tạo ra một môi trường riêng cho mình, cho phép thiết lập một quy trình để nhận diện khủng hoảng và giải quyết vấn đề. Bình tĩnh cho thấy người lãnh đạo tin vào chính mình. Không chỉ tin tưởng, lãnh đạo còn biết những giá trị của bản thân còn mạnh hơn tiếng gầm gừ của cơn bão ngoài kia.

Bình tĩnh tạo dựng niềm tin

Điều quan trọng là khủng hoảng không làm thay đổi được người lãnh đạo. Nếu áp lực bên ngoài có thể khiến lãnh đạo thay đổi giá trị của mình, thì họ sẽ mất niềm tin vào nhóm, điều này có thể làm tê liệt nỗ lực và nhiệt tình của nhóm. Nắm giữ các nguyên tắc này trong cuộc khủng hoảng sẽ giúp tạo dựng niềm tin, bởi vì lãnh đạo sẽ trở nên dễ đoán hơn. Thiên tài không cần phải tốn thời gian để đoán xem lãnh đạo sẽ làm gì kế tiếp hoặc cư xử như thế nào. Họ biết lãnh đạo sẽ làm những điều đúng đắn với những lý do xác đáng bất kể điều gì xảy đến. Nhóm làm việc không thể tồn tại nếu không có niềm tin.

Nếu nhóm làm việc không tin tưởng những gì lãnh đạo nói, họ sẽ nghĩ rằng đó chính là cách mà nhóm sử dụng để "tô son trát phấn" cho sự thật. Kết quả sẽ bị chắp vá và dữ liệu sẽ bị hiểu sai lệch. Đến phiên lãnh đạo sẽ bắt đầu không tin vào những gì nhóm làm việc nói. Ban đầu dự án trông có vẻ rất sáng tạo, nhưng sẽ bị sụp đổ ngay ở lần thử nghiệm thực tế đầu tiên, bởi vì nền tảng mà trên đó dự án được xây dựng nên đã bị nứt nẻ bởi những vết "dối trá" nhỏ.

Đây được gọi là sự khuếch đại của những lỗi nhỏ. Là một lãnh đạo nhóm, nếu dung thứ cho những lỗi và dối trá nhỏ hầu như khó nhận thấy, thì khi dự án tiến triển xa hơn, tầm quan trọng của những vết nứt nhỏ này sẽ bị khuếch đại. Những vết nứt nhỏ này chưa gây đổ vỡ cho đến khi có một sức nặng đặt lên chúng. Đến khi gây ra đổ vỡ, dự án đã đi quá xa rồi và những vết nứt này gây ra nhiều thiệt hại hơn. Điều này dẫn đến đặc tính thứ hai của sự khuếch đại lỗi.

Tai nạn càng lớn, càng có nhiều ngón tay chỉ trỏ vào. Phí tổn của vụ tai nạn đặt ra câu hỏi đó là lỗi của ai. Chi phí thất bại khuếch đại theo cấp số nhân những lỗi nhỏ xíu ban đầu.

Sự đổ lỗi cũng làm khuếch đại chi phí thất bại. Việc đổ lỗi trong một thất bại lớn xuất phát từ sự thiếu tin tưởng trong nhóm làm việc. Bình tĩnh khi đối mặt với thất bại giúp ngăn chặn sự khuếch

đại lỗi và đổ lỗi cho nhau.

Bình tĩnh nâng cao sức sáng tạo

Năm 1989, vụ nổ động cơ giữa trên chuyến bay #232 của hãng United Airlines đã cắt đứt tất cả các đường ống thủy lực dẫn đến nắp cánh và bánh lái đuôi. Không còn cách nào để điều khiển chiếc máy bay. Cơ trưởng của chuyến bay, Al Haines, điên tiết lục lọi trong các hướng dẫn cho phi công, nhưng không hề có gì liên quan đến tình trạng này.

Họ chỉ có vài phút trước khi chiếc máy bay tắt động cơ và lao theo hình xoắn ốc xuống đất. Những đoạn ghi âm chuyến bay cho thấy Haines và phi hành đoàn đã giữ bình tĩnh, thậm chí còn đùa rằng sẽ cùng nhau uống bia khi hạ cánh.

Trong không gian bình yên đó, Haines nảy ra một ý tưởng tuyệt vời. Thứ duy nhất ông còn có thể điều khiển là hai van tiết lưu còn lại của động cơ. Bằng cách tăng tốc một bên và giảm tốc phía còn lại, lực đẩy vi sai giữa hai phía đã giúp từ từ xoay chiếc máy bay về hướng đáp khẩn cấp ở thành phố Sioux, bang Iowa. Họ đã bị trượt một bên trên đường băng và đâm vào một cánh đồng ngô. Mặc dù có 111 trong số 282 hành khách tử vong vì hỏa hoạn ngay sau đó, nhưng thực tế bất kỳ người nào còn sống sót đều được xem là một trong những ví dụ điển hình về sự phản ứng của nhóm đối mặt với khủng hoảng bằng sự bình tĩnh và sáng tạo.

“Duy trì sự điềm tĩnh là một trong những việc khó làm nhất. Chúng tôi biết phải tập trung và suy nghĩ trực diện vào vấn đề”, Haines nói[5].

Giờ đây, điều chỉnh lực đẩy vi sai cho hai van tiết lưu của động cơ đã trở thành kỹ thuật tiêu chuẩn để điều khiển khi máy bay bị vô hiệu hóa, nhưng khi Haines cần đến hướng dẫn, thì ông lại không có vào lúc đó. Ông đã phát minh ra kỹ thuật này ngay thời điểm đó.

Haines nói ông không biết khái niệm sử dụng lực đẩy vi sai để xoay máy bay xuất phát từ đâu. Ông nói: “Tôi không phải là một thiên tài, nhưng một tình huống khủng hoảng như thế chắc chắn có thể làm cho bộ não thêm sắc bén”[6].

Đếm đến 240 giây

Bình tĩnh giữa cuộc khủng hoảng sẽ giúp lãnh đạo hạn chế đưa ra những quyết định không phù hợp với những nguyên tắc mà họ

muốn nhóm làm việc đi theo. Bình tĩnh nâng cao sự tự tin và sáng tạo của nhóm. Khi căng thẳng bên ngoài chuyển thành áp lực bên trong, cơ hội để lãnh đạo đưa ra những quyết định dựa trên sự tự vệ tăng lên. Không ai có thể cản được điều đó. Các hormone căng thẳng như cortisol và adrenaline buộc não bộ phải tự tìm ra giải pháp.

Chìa khóa để đạt được sự bình tĩnh trong khủng hoảng là nhận ra khủng hoảng là hết sức bình thường. Khi chịu áp lực, chúng ta thường vội vàng đưa ra quyết định, vì tình trạng đó khiến chúng ta khó chịu. Chúng ta muốn thoát khỏi căng thẳng càng nhanh càng tốt như là một cách tránh bị đau đớn. Khi lãnh đạo nhận ra căng thẳng bên ngoài là trạng thái bình thường không cần phải đánh động thiên tài, họ sẽ thấy dễ dàng hơn khi sống chung với khủng hoảng. Lãnh đạo nên cài một chiếc phao bên trong cơ thể để điều hòa tăng hay giảm theo nhịp cùng với căng thẳng bên trong của mình. Có những dấu hiệu mang tính sinh học về sự căng thẳng, chẳng hạn như giọng nói cao lên, máu dồn lên đầu hoặc dạ dày co thắt.

Khi thấy chiếc phao nổi lên cao, chúng ta cần lùi lại và tái khởi động bộ não. Đừng bao giờ đưa ra quyết định khi chiếc phao sinh học đó lên cao. Khi đó, lãnh đạo sẽ hành động theo hướng tự vệ và không phải vì tốt cho dự án.

Tôi có một số thủ thuật đã được kiểm chứng theo thời gian, tôi thường sử dụng khi cảm thấy quá tải và bắt đầu muốn phá vỡ những nguyên tắc của mình. Các hormone căng thẳng tiết ra làm cho chúng ta muốn lẩn tránh hoặc nổi điên. Những hormone này làm tăng nhịp tim và nhịp thở. Máu di chuyển từ não xuống cơ bắp, đó là một nguyên nhân nữa khiến chúng ta đưa ra quyết định tồi khi bị căng thẳng. Điều đầu tiên tôi làm khi cảm thấy căng thẳng là vận động thể chất để làm tiêu hao năng lượng mà phản ứng tăng nhạy cảm quá độ (hay còn gọi là phản ứng "chiến đấu hay bỏ chạy") tạo ra. Tôi tản bộ bên ngoài vài phút. Tôi hít đất trong văn phòng. Khi tôi làm như thế lần đầu tiên, các trợ lý của tôi đã nghĩ rằng tôi bị mất trí.

Điều kế tiếp tôi làm là ăn chút đỉnh mấy món ăn vặt lành mạnh. Mặc dù não cần đường glucose để hoạt động, nhưng món ăn vặt chứa đường tinh luyện sẽ khiến đường huyết tăng cao và sau đó sẽ hạ glucose xuống do insulin tiết ra từ tuyến tụy. Nếu muốn tránh bị hạ đường huyết, chúng ta cần ăn thức ăn vặt làm từ bột nguyên cám/ngũ cốc nguyên hạt hoặc thức ăn vặt giàu đạm thay vì là đường.

Đối với căng thẳng nội tại lâu dài, nên có một ai đó để chúng ta giãi bày nhằm giúp bình tâm trở lại. Một người cố vấn có thể giúp xua tan cảm giác bất hạnh sắp ập đến bằng cách xem xét cuộc khủng hoảng đúng như hoàn cảnh thật sự đang diễn ra.

Sở thích cũng giúp làm giảm căng thẳng bên trong. Ken Kaushansky, phó chủ tịch của SUNY Stony Brook, người chăm chỉ làm việc hơn bất kỳ người nào tôi biết, rất yêu thích những chiếc xe lửa mô hình. Có một năm, gia đình tôi được mời đến nhà ông ấy dự lễ Tạ ơn. Ông cho tôi xem mô hình lắp ráp ông đang làm, chiếm hết chỗ trong nhà để xe chứa được ba chiếc, với những ngọn núi thu nhỏ đầy ngoạn mục, người qua lại và một thị trấn.

"Đó là một năm đầy căng thẳng", ông ấy trả lời khi tôi hỏi tại sao lại làm một mô hình sân ga lớn đến thế. "Tôi thích như vậy, vì tôi có vài tiếng đồng hồ không suy nghĩ về công việc."

Làm điều gì đó mình thích có thể giúp cho bộ não thư giãn, còn giúp đánh lạc hướng chú ý và đem đến sự bình an cho bộ não. Cũng giống như nghỉ ngơi giữa những bài tập thể dục để giúp cơ bắp được phục hồi, nghỉ ngơi sẽ làm mới sự tập trung và đưa sức sống vào viễn cảnh tương lai. Tiến sĩ Cade rất thích khôi phục những chiếc xe Studebaker cổ. Paul Okunieff, trưởng khoa Xạ trị Ung thư của Đại học Florida, người đã khởi nghiệp nhiều công ty sinh học, thích chèo thuyền trên suối và đầm lầy dọc theo bờ biển Florida.

Luôn luôn có những căng thẳng từ bên ngoài nếu cố gắng đột phá trong lĩnh vực công nghệ. Luôn có đối thủ muốn hạ gục chúng ta trên thị trường, sẽ có những kẻ hoài nghi luôn chống đối lại sự thay đổi, sẽ có những kẻ trộm chực chờ đánh cắp thành tựu của chúng ta, và sẽ có những kẻ phá bỉnh luôn thích tích trữ nguồn lực. Nếu chúng ta đạt được một thành tựu lớn, tất cả bọn họ sẽ quay sang và cố gắng để tước đoạt điều đó từ chúng ta.

Lãnh đạo chính mình

Giữ được bình tĩnh khi gặp khủng hoảng là một kỹ năng có thể trau dồi. Ai cũng có phản ứng tăng nhạy cảm quá độ khi đối mặt với khủng hoảng. Chìa khóa để giữ bình tĩnh trước tiên là neo mình vào những giá trị nội tại của các nguyên tắc vừa kể. Đây là cách bảo vệ tốt nhất chống lại sự tấn công dữ dội của căng thẳng khi dẫn dắt thiên tài. Ngoài ra, nếu lãnh đạo thiết lập được khả năng giữ bình tĩnh cho nhóm làm việc, họ sẽ bắt chước thông qua các tế bào thần kinh phản chiếu của họ.

Chúng ta sống trong một xã hội chú trọng kết quả và thường đo lường khả năng lãnh đạo bằng cách định lượng có bao nhiêu người mà chúng ta có thể khiến họ làm theo chỉ thị của mình. Dẫn dắt thiên tài thì, ngược lại, bắt đầu bằng việc đặt mình vào những giá trị đằng sau những nguyên tắc. Niềm tin vào những giá trị này phải mạnh mẽ đến mức, bất kể tốn bao nhiêu công sức, người lãnh đạo cũng được trông mong hành động theo một cách nhất định.

Mỗi nguyên tắc dựa trên giá trị của tổ chức mà tất cả chúng ta nên tin tưởng, bất kể trong hoàn cảnh nào. Nhà lãnh đạo các thiên tài được xem là xuất sắc phải đo lường sự thành công bằng cách tuân thủ các giá trị này nhiều hơn là sự thăng tiến trong sự nghiệp của họ.

"Không có gì để chứng minh một cách thuyết phục khả năng lãnh đạo của một người bằng những gì người đó làm hằng ngày để lãnh đạo chính bản thân mình", Thomas Watson, nhà sáng lập IBM viết[7].

Gắn giá trị vào nguyên tắc

Lãnh đạo bản thân bắt đầu với nguyên tắc thứ nhất để hiểu con người của mình thật sự như thế nào. Trừ khi thực hiện sự tự đánh giá một cách liên tục, chúng ta sẽ không biết điểm yếu nhất của mình nằm ở đâu cho đến khi gặp khủng hoảng. Chúng ta có thể liệt kê những khía cạnh lãnh đạo nào mình thiếu bằng chính những loại xung đột mà chúng ta hay lảng tránh. Xung đột thường tập trung vào việc vi phạm một giá trị cụ thể nào đó.

Cần phải gắn bản thân vào những giá trị mà chúng ta tin là quan trọng hơn công việc của mình. Những nguyên tắc này luôn đúng ngay cả khi chúng ta không tin như vậy. Nếu coi trọng những nguyên tắc này hơn coi trọng công việc của mình, người lãnh đạo sẽ áp dụng chúng một cách kiên trì khi gặp khủng hoảng.

Nhiều người tự lừa dối bản thân, cho rằng mình có triết lý lãnh đạo riêng, nhưng khi khủng hoảng ập đến, chúng ta xem nhẹ triết lý đó bởi vì chúng ta cố hợp lý hóa những hành động của mình. Những giá trị chúng ta thật sự tin tưởng không phải là những điều chúng ta tán thành làm theo mà chính là những thứ chúng ta thực hành khi gặp khủng hoảng.

Không có những giá trị nội tại này, những nguyên tắc này sẽ bị nghiền nát khi gặp khủng hoảng. Điều ngược lại cũng đúng. Lãnh

đạo có thể nói là họ tin vào những giá trị này, nhưng nếu không áp dụng những nguyên tắc ấy khi gặp khủng hoảng, chính là ta đã tự lừa dối bản thân. Áp dụng những nguyên tắc này trong lúc khủng hoảng cho thấy người lãnh đạo tin vào những giá trị đằng sau nguyên tắc. Nếu những giá trị này trở thành một phần tính cách của người lãnh đạo, việc áp dụng những nguyên tắc sẽ trở nên dễ dàng hơn và căng thẳng sẽ không làm họ thay đổi hướng đi của mình.

Nên nhớ, không thể giữ giá trị này mà bỏ giá trị kia, vì chúng được xây dựng dựa trên nhau. Nếu không coi trọng tính chính trực, sẽ gặp khó khăn khi áp dụng nguyên tắc thứ nhất. Sự chính trực thể hiện cùng một con người bên ngoài lẫn bên trong, ở nơi riêng tư cũng như nơi công cộng. Tự lừa dối sẽ dẫn đến lừa dối người khác mà không hay biết. Hiện thực rất linh hoạt, và có khả năng chúng ta sẽ bẻ cong hiện thực bất cứ lúc nào để phù hợp với bản thân. Nếu có thể thành thật với bản thân, chúng ta sẽ có sự chính trực trong mối quan hệ với người khác.

Nếu có thể nhìn thấy được bản thân khi áp dụng nguyên tắc thứ nhất, sự vô vị lợi mà nguyên tắc thứ hai đòi hỏi sẽ trở nên dễ dàng hơn. Chúng ta biết những hạn chế của mình, và biết tích tụ quyền hành sẽ dẫn đến sự kém hiệu quả cho nhóm làm việc. Nhu cầu muốn trở thành trung tâm của mọi quyết định chính là sự ích kỷ. Sự ích kỷ sẽ tích tụ quyền lực để củng cố lòng tự trọng của riêng mình. Nếu lòng tự trọng dựa trên khả năng của bản thân, không vì mục tiêu quyền lực mà vì mục tiêu tự sửa sai, thì chúng ta có thể trao quyền một cách vô vị lợi.

Nếu chúng ta không ích kỷ, rất dễ để trở nên khiêm tốn, bởi vì sự thăng tiến của bản thân không quan trọng bằng thành công của thiên tài. Nhún nhường là chìa khóa để có thể lắng nghe nhóm làm việc như trong nguyên tắc thứ ba, vì những gì thiên tài nói sẽ quan trọng hơn những gì chúng ta nói.

Chính trực, vô vị lợi và nhún nhường trực tiếp dẫn đến sự minh bạch, đó là giá trị nằm đằng sau nguyên tắc thứ tư. Chúng ta sẽ cung cấp dữ liệu và lắng nghe quan điểm của thiên tài trước khi đưa ra quyết định, vì chúng ta biết những thông tin đầu vào đó sẽ làm cho quyết định của mình chính xác hơn. Chúng ta sẽ trở nên có trách nhiệm đối với thiên tài trong quyết định của mình, xem xét một cách minh bạch mỗi quyết định trong quá khứ để cải thiện cách ra quyết định. Nếu bản thân thiếu tính chính trực, theo bản năng, chúng ta sẽ che giấu thông tin và ra quyết định một cách bí mật.

Minh bạch sẽ dẫn đến sự khôn ngoan, đó là giá trị của nguyên tắc thứ năm, bởi vì chúng ta có thể học từ mỗi quyết định bằng cách lắng nghe quan điểm của cả nhóm làm việc. Mỗi quyết định trở thành một cơ hội học tập, và xem xét từng quyết định cùng với nhóm càng nhiều, chúng ta càng thu thập được nhiều sự khôn ngoan.

Khi thu thập được sự khôn ngoan, chúng ta nhận ra sáng chế có thể đến từ những nguồn không dự đoán trước được. Nếu chúng ta thật sự công bằng, mọi người đều có cơ hội ngang nhau để đóng góp, điều này rất quan trọng để tạo ra những thành tựu đột phá. Sự khôn ngoan cho phép chúng ta vượt qua những thiên kiến tồn tại bấy lâu nay làm hạn chế khả năng sáng tạo của nhóm. Không có sự công bằng, giá trị đằng sau nguyên tắc thứ sáu, nhóm làm việc sẽ bị dính chặt vào quá khứ của họ.

Sự khôn ngoan dẫn đến giá trị của nguyên tắc thứ bảy, sự tự do theo đuổi mục tiêu. Sự tự do này đồng nghĩa với việc chúng ta lựa chọn một cách khôn ngoan hành động nào nên theo đuổi. Sự tự do này đòi hỏi chúng ta không nói hoặc theo đuổi mọi thứ xuất hiện trong tâm trí. Một số từ ngữ và hành vi rất có hại, cần phải coi như không nhìn thấy.

Sự vô vị lợi, nhún nhường và công bằng dẫn đến giá trị đằng sau nguyên tắc thứ tám, đó là quan tâm đến nhóm làm việc. Quan tâm có nghĩa là chúng ta đau khi nhóm làm việc đau, và chúng ta hoan hỷ khi họ hoan hỷ.

Chúng ta xem mỗi thành viên đều có giá trị ngang nhau, bởi vì mỗi người đều có thể đóng góp những quan điểm và giải pháp sáng tạo độc đáo riêng của họ. Chúng ta phải chú ý đến quan điểm của cấp dưới vì mỗi người đều có thể có một "bài riêng" của họ. Công bằng và nhún nhường cho phép chúng ta tạo nên những nhóm làm việc có thứ bậc, phẳng và phi tuyến tính.

Quan tâm trực tiếp dẫn đến giá trị của nguyên tắc thứ chín, đó là sự tôn trọng. Nếu lãnh đạo không tôn trọng thiên tài mà họ đang dẫn dắt, họ sẽ buộc thiên tài làm việc theo những phân công mới. Những lãnh đạo này sẽ không cố gắng hấp dẫn thiên tài tham gia vào dự án mới. Họ sẽ thấy đó là một việc mất thời gian, và thay vào đó là đưa ra mệnh lệnh cụ thể. Mục tiêu của họ không phải là nâng cao tính sáng tạo của thiên tài mà là thực thi sự vâng lời.

Cần sự rộng lượng về thời gian và nỗ lực để thu hút thiên tài tham gia vào dự án mới. Thiếu sự tôn trọng và có tính ích kỷ, khó mà

thực hiện nguyên tắc thứ chín, đó là kéo lại thay vì đẩy thiên tài đi theo một hướng mới. Nguyên tắc cuối cùng, giữ bình tĩnh trong khủng hoảng không thể thực hiện được nếu không có sự can đảm. Can đảm không chỉ bảo vệ nhóm làm việc trong lúc xảy ra khủng hoảng, mà còn giúp chúng ta gắn kết với những giá trị ngay cả khi chúng khiến chúng ta phải trả giá. Trách nhiệm tuân thủ giá trị này không phải là một quan điểm được ưa chuộng, nhưng lại rất quan trọng trong việc dẫn dắt thiên tài. Thiên tài sẽ nhìn thấy ngay những nỗ lực bẻ cong giá trị cho phù hợp với tình hình của lãnh đạo. (Xem Hình 12.1)

GIÁ TRỊ
NGUYÊN TẮC
CAN ĐẢM VÀ TRÁCH NHIỆM
10 - Chung sống hòa bình với khủng hoảng
TÔN TRỌNG
9 - Hãy để vấn đề cần giải quyết cám dỗ thiên tài
QUAN TÂM
8 - Hòa hợp con tim và khối óc
TỰ DO
7 - Đừng để ý đến những con sóc
CÔNG BẰNG
6 - Quá khứ không phải là sự thật của tương lai
KHÔN NGOAN
5 - Thuật giả kim
MINH BẠCH
4 - Lật ngửa những hòn đá
NHÚN NHƯỜNG
3 - Im miệng và lắng nghe
VÔ VỊ LỢI
2 - Tránh sang một bên
CHÍNH TRỰC
1 - Chiếc gương không biết nói dối
Hình 12.1

Chỉ khi nào những giá trị này khắc sâu vào tính cách của lãnh đạo thì họ mới có thể sử dụng các nguyên tắc khi đối mặt với khủng hoảng. Những giá trị này gắn kết với nguyên tắc. Không có chúng, lãnh đạo không thể áp dụng các nguyên tắc vì rất tốn kém. Nếu lãnh đạo có thể áp dụng chúng bất chấp đe dọa đến sự nghiệp của mình, điều đó cho thấy sự thành công của những thiên tài mà họ dẫn dắt quan trọng hơn sự thành công của bản thân người lãnh đạo. Khi đạt đến đỉnh cao này, thiên tài sẽ không còn bận tâm về sự thành công hay không nữa mà bắt đầu tập trung vào việc khám phá ra thành tựu.

BÍ KÍP

Trong cơn bão tố của cuộc khủng hoảng, trước tiên hãy neo bản thân vào những giá trị của mình.

Lời bạt

Nhìn thấy chúng ta qua một người khác

Hãy để tôi đề xuất một đạo lý duy nhất để thống nhất tất cả các giá trị đằng sau các nguyên tắc, đó là động lực quan trọng nhất để áp dụng những nguyên tắc này. Đạo lý cơ bản đó chính là sự đồng cảm – đặt mình vào vị trí của người khác.

Chúng ta muốn thiên tài tìm thấy được niềm vui khi khám phá, vì chúng ta muốn chia sẻ niềm vui đó. Chúng ta chia sẻ cả nỗi đau, bởi vì chúng ta cũng muốn chia sẻ hy vọng và ước mơ của họ. Mặc dù chúng ta có thể không hiểu quá trình tư duy của một thiên tài là như thế nào, nhưng chúng ta hiểu được niềm hân hoan của họ.

Thiếu sự đồng cảm, thiếu sự công bằng đối với nhóm làm việc, chúng ta cũng sẽ từ chối chịu trách nhiệm cho hành động của mình. Chúng ta sẽ biện minh cho bất kỳ tổn hại nào do bản thân gây ra, vì chúng ta nghĩ không ai có giá trị bằng mình. Chúng ta bắt đầu tin rằng bản thân chính là lý do cho nhóm làm việc tồn tại.

Khi không thể nhìn thấy mình qua một người khác, chúng ta sẽ rơi vào cái bẫy quỷ quyệt. Chúng ta sẽ đánh giá bản thân theo ý định của mình chứ không phải bởi những gì chúng ta đã làm. Chúng ta sẽ đánh giá người khác qua hành động của họ chứ không phải từ ý định của họ. Chúng ta sẽ đo lường đức hạnh của mình bằng những gì mình muốn làm, và đánh giá đức hạnh của người khác bằng hành động của họ.

Sự thiếu kết nối giữa cách chúng ta đánh giá bản thân và cách chúng ta đánh giá người khác có thể dẫn đến sự ngờ vực lẫn nhau. Điều này khiến mọi người có xu hướng đánh giá quá cao đức tính

của mình và đánh giá thấp giá trị của người khác, đặc biệt là trong một cuộc khủng hoảng. Tôi biết tôi sẵn sàng tha thứ cho bản thân vì những lỗi nhỏ nhặt, thường làm cho tôi trông đẹp đẽ hơn trong một số hoàn cảnh, nhưng tôi khắt khe một cách tàn nhẫn đối với những người đang cặm cụi sửa sai từng chút một.

Mặc dù chúng ta muốn có giá trị khi nào đó là lợi thế của chúng ta và loại bỏ những giá trị đó khi gặp khủng hoảng, nhưng khi phải trả giá để duy trì những giá trị đó, chúng ta cứ khăng khăng rằng tất cả mọi người phải giữ những giá trị đó bằng bất kỳ giá nào. Khi cảm thấy áy náy vì thỏa hiệp để loại bỏ giá trị, chúng ta tự trao cho mình những lý do hợp lý, làm như thế là tạo ra khoảng cách tâm lý giữa mình và người khác.

Trừ khi chúng ta cảm nhận được tổn thương hay niềm vui như người khác cảm nhận, không thì chúng ta không thể là người nhún nhường và không ích kỷ. Chúng ta sẽ là những lãnh đạo kém hiệu quả. Chúng ta có thể không hiểu được bộ não của thiên tài tư duy như thế nào, nhưng phải hiểu rõ hơn về trái tim của họ. Nếu có thể chỉ cần nhìn thoáng qua mà hiểu được những gì xảy ra bên trong trái tim của thiên tài, chúng ta sẽ dễ dàng hơn trong việc đưa ra những quyết định nào là tốt nhất cho họ. Chúng ta trở thành một phần của nhóm làm việc với thiên tài, hoàn toàn khác với việc thiên tài trở thành cánh tay nối dài của chúng ta.

Chia sẻ cả niềm vui lẫn đau khổ với thiên tài có nghĩa là chúng ta hiểu được lý do tại sao những nguyên tắc này nên được áp dụng vào thực tế. Chúng ta muốn thiên tài đạt được bước đột phá mạnh mẽ để họ có thể trải nghiệm được niềm vui của sự khám phá. Chúng ta sẽ chia sẻ niềm vui đó, và phần thưởng lớn nhất của chúng ta chính là sự thành công của thiên tài. Bằng cách cảm nhận được niềm vui dành cho thiên tài, người đã có một khám phá siêu việt, chúng ta đã trở thành thiên tài của chính mình trong một giây phút ngắn ngủi.

Chú thích

CHƯƠNG 1

1. Flexner, A. *An autobiography – A complete revision, brought up to date, of the author's I REMEMBER* (1940). Simon and Schuster, New York, NY. 1960. p. 45.

2. Clark, R. W. *Einstein: His Life and Times*. Harper Collins, New York, NY. 1972. p. 418.

3. Ericsson, K. A. et al. "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance." *Psychological Review* 100: 363–406, 1993.

4. Scialabba G. "Mindplay." *Harvard Magazine* 86:16, 1984.

5. Schumacher, E. F. "Small Is Beautiful." *The Radical Humanist* 37:18–22, 1973.

6. Simonton, D. *Scientific Genius*. Cambridge University Press, Cambridge, MA. 1988.

CHƯƠNG 2

1. http://www.cnn.com/2006/POLITICS/04/18/rumsfeld/

CHƯƠNG 3

1. Clark, R. W. *Einstein: His Life and Times*. Harper Collins, New York, NY. 1972. p. 739.

2. Ibid. p. 737.

3. https://www.youtube.com/watch?v=I1tKEvN3DF0

CHƯƠNG 4

1. Mullis, K. *Dancing Naked in the Mind Field*. Random House, New

York, NY. 1998. p. 19.

CHƯƠNG 5

1. Deutsch, C. H. "At Kodak, Some Old Things Are New Again." *New York Times*, May 2, 2008. (http://www.nytimes.com/2008/05/02/technology/02kodak.html)

2. https://www.cnet.com/news/blockbuster-laughed-at-netflix-partnership-offer/

3. Nickerson, R. S. "How We Know—and Sometimes Misjudge—What Others Know: Imputing One's Own Knowledge to Others." *Psychological Bulletin* 125: 737-759, 1999.

4. https://www.forbes.com/sites/susanadams/2011/08/24/bosses-dont-listen-now-theres-proof/#5aebd53f29ee, from See, K. E., Morrison, E. W., Rothman, N. B., Soll, J. B. "The detrimental effects of power on confidence, advice taking, and accuracy." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*116:272–285, 2011.

5. Tost, L. P., Gino F., Larrick, L. P. "When Power Makes Others Speechless: the Negative Impact of Leader Power on Team Performance." *Academy of Management Journal* 56: 1465–1486, 2013.

6. Galinsky, A. D., Rucker, D. D., Magee, J. C. "Power and perspective-taking: A critical examination." *Journal of Experimental Social Psychology* 67:91–92, 2016.

7. Hunsaker, P. L., Alessandra, A. J. *The Art of Managing People*. Simon Schuster, New York. 1998.

CHƯƠNG 6

1. Collins, J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap, and Others Don't.* Harper Collins, New York. 2001. p. 72.

2. Mangalindan, JP. "LinkedIn CEO Jeff Weiner: Treat employees like adults, and you won't have leaks." *Fortune*, Feb 14, 2013.http://fortune.com/2013/02/14/linkedin-ceo-jeff- weiner-treat-employees-like-adults-and-you-wont-haveleaks/

3. Holton, GJ, Elkana, Y. *Albert Einstein: Historical and Cultural Perspectives*. Dover Publications, Mineola, NY. 1997. p. 388.

4. Thompson, C. “The See-Through CEO.” *Wired*, April 1, 2007. https://www.wired. com/2007/04/wired40-ceo/

5. Potters, JJM, Sefton, M, Vesterlund, L. “Leading-by-example and signaling in voluntary contribution games: an experimental study.” *Economic Theory* 33: 169–182, 2007.

CHƯƠNG 7

1. Zee, A. *Einstein Gravity in a Nutshell*. Princeton University Press, Princeton, NJ. 2013. p. XVIII.

2. Infeld, L. *Quest: An Autobiographical Account*. AMS Chelsea Publishing, Providence, RI. 1980. p. 305.

3. Hackman, JR. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* (2002). Harvard Business School Publishing Company, Boston, MA.

4. Mungiu-Pippidi, A. “Good Governance Powers Innovation.” *Nature* 518:295-297, 2015.

5. Losada, M, Heaphy, E. “The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model.” *American Behavioral Scientist* 47:740-765, 2004.

6. http://www.catalyst.org/system/files/why_persity_matters_catalyst_0.pdf

CHƯƠNG 8

1. https://www.kaushik.net/avinash/seven-steps-to-creating-a-data-drivendecision- making-culture/

2. Nevins, M. *Abraham Flexner: A Flawed American Icon*. iUniverse, New York, NY. 2010. p. 13.

3. Infeld, L. *Quest: An Autobiographical Account*. AMS Chelsea Publishing, Providence, RI. 1980. p. 249.

4. https://www.gyro.com/onlyhuman/Only%20Human%20Executive%20Summary.pdf

5. https://www.cio.com/article/2375671/leadership-management/even-datadriven- businesses-should-cultivate-intuition.html

6. Isaacson, W. *Einstein: His Life and Universe*. Simon and Schuster, New York, NY. 2007. p.448.

7. Schweber, SS. *Einstein and Oppenheimer: The Meaning of Genius*. Harvard University Press, Cambridge, MA. 2008. p. 279.

8. Ibid, p. 34.

9. Ibid, p. 279.

10. Clark, R. *Einstein: The Life and Times*. p. 638.

11. Ibid, p. 639.

12. Bird, K, Sherwin MJ. *American Prometheus: The Triumph and Tragedy of J. Robert Oppenheimer*. Vintage Books, New York, NY. 2006. p. 83.

13. Briefing presented by Gen Powell to the Outreach To America Program, SEARS Corporate Headquarters, Chicago, Illinois.http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/apj-s/2011/2011-4/2011_4_02_powell_s_eng.pdf.

14. Clark, R. *Einstein: The Life and Times*. p. 651.

15. Tversky, A, Kahneman, D. "Belief in the Law of Small Numbers." *Psychological Bulletin* 76:105-110, 1971.

CHƯƠNG 9

1. Flexner, A. *The Usefulness of Useless Knowledge*. Princeton University Press, Princeton, NJ. 2017. p. 81.

2. Ibid, p. 85.

3. http://www.businessinsider.com/jony-ive-this-is-the-most-important-thingi-learned- from-steve-jobs-2014-10

4. Infeld, L. *Quest: An Autobiographical Account*. p. 293.

5. Clark, R. *Einstein: The Life and Times*. p. 645.

6. Ibid, p. 690.

7. Ibid, p. 690.

CHƯƠNG 10

1. https://www.ias.edu/hermann-weyl-life

2. Mark Segal, MD, chief of nephrology, University of Florida. Personal communication.

3. http://www.miamiherald.com/sports/college/sec/university-of-florida/article7239437. html

4. Panek, R. "The Year of Albert Einstein." *Smithsonian Magazine*, June, 2005.

5. *The Collected Papers of Albert Einstein*. Princeton University Press, Princeton, NJ. Volume

8, p. 234, doc. 238, July 21, 1916.

6. *The Collected Papers of Albert Einstein*. Volume 8, p. 230, doc. 233, July 14, 1916.

7. http://www.nbcnews.com/id/13804030/ns/technology_and_science-science/t/new- letters-shed-light-einsteins-love-life/#.WiQYBv6osr8

8. Isaacson, W. *Einstein: His Life and Universe*. p. 78.

9. Ibid, p. 83.

10. *The Collected Papers of Albert Einstein*. Volume 5, p. 46, doc. 67, December 11, 1907.

11. Festinger, L, and Carlsmith, K. "Cognitive Consequences of Forced Compliance." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 58: 203-210, 1959.

CHƯƠNG 11

1. Clark BW. *Eisenhower's Leadership: Executive Lessons from West Point to the White House* (2012). Shore Road Productions, LLC, Old Greenwich, CT. p. 46.

2. Bonner, TN. *Iconoclast: Abraham Flexner and a Life in Learning*. Johns Hopkins University Press, Baltimore, MD. 2002. p. 234.

3. Clark, R. *Einstein: The Life and Times*. p. 540.

4. Flexner, A. *The Usefulness of Useless Knowledge* (2017).

5. Gleick, J. *Isaac Newton*. Vintage Books, New York, NY. 2004. p. 4.

6. Amabile, T., Kramer, S. "Talent, Passion, and the Creativity Maze." *Harvard Business Review* February 27, 2013. https://hbr.org/2012/02/talent-passionand-the-creative.

7. Isaacson, W. *Einstein: His Life and Universe*. p. 548.

8. Lepper, M., Greene, D., and Nisbett, R. "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the Overjustification Hypothesis." *Journal of Personality and Social Psychology* 28: 129-137, 1973.

9. Clark, R. *Einstein: The Life and Times*. p. 653.

10. Feynman, RP. *Perfectly Reasonable Deviations from the Beaten Path: The Letters of Richard P. Feynman*. Basic Books, New York, NY. 2005. p. 396.

CHƯƠNG 12

1. Bonner, TN. *Iconoclast: Abraham Flexner and a Life in Learning*. p. 254.

2. Einstein letter to Morris Raphael Cohen, professor emeritus of philosophy at the College of the City of New York, defending the controversial appointment of Bertrand Russell to a teaching position, March 19, 1940.

3. https://hbr.org/2008/09/social-intelligence-and-the-biology-of-leadership.

4. Iacoboni M. "Imitation, empathy, and mirror neurons." *Annu Rev Psychol*. 60:653-670, 2009.

5. Lehrer, J. *How We Decide*. Houghton Mifflin Harcourt, Boston, MA. 2009. p. 128.

6. Ibid, p. 132.

7. Watson, T. Watson (1939) in: *American Druggist* 100: 40, 1939. https://en.wikiquote.org/wiki/Thomas_J._Watson

Nguồn tham khảo

Các sự kiện xoay quanh cuộc đời của Einstein, Flexner, và IAS được tham khảo từ:

• *Einstein: His Life and Times,* Ronald Clark.

• *Iconoclast: Abraham Flexner and a Life in Learning,* Thomas Neville Bonner.

• *Pursuit of Genius: Flexner, Einstein, and the Early Faculty at the Institute for Advanced Study,* Steve Batterson.

• *Einstein: His Life and Universe,* và *Einstein: The Life of a Genius,* Walter Isaacson.

• *Abraham Flexner: An Autobiography,* Abraham Flexner đồng tác giả với Allan Nevins.

• *A History of the Institute for Advanced Study: 1930 – 1950,* Beatrice Stern.

Để tham khảo những công trình nghiên cứu của Einstein, hãy truy cập vào trang web http://einsteinpapers.press.princeton.edu/.